قسم إدارة الأعمال
كليـــة الأعمال
جامعة الشرق الأوسط

مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية

دراسة تطبيقية على إدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي

إعـــــداد

فالح شجاع فالح العتيبي

إشـــراف الدكتور

الأستاذ الدكتور	الأستاذ الدكتور
نجم العزاوي	ياسر العدوان
المشرف الرئيس	المشرف المشارك

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
إدارة الأعمال
جامعة الشرق الأوسط
كليـــة الأعمال
قسم إدارة الأعمال

أبريل / 2010 م

تـفـويــض

أنا الموقع أدناه "**فالح شجاع فالح العتيبي**" أفوّض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ مـــن رسالتي للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحـــاث والدراســـات العلمية عند طلبها.

الاسم: فالح شجاع فالح العتيبي

التوقيـع:

التاريـخ: / **4** / **2010** م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على إدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي

وأُجيزت بتاريخ 17 / 4 / 2010 **م**

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الدكتور يونس مقدادي	رئيساً	....
الأستاذ الدكتور نجم العزاوي	مشرفاً رئيساً	....
الأستاذ الدكتور ياسر العدوان	مشرفاً مشاركاً	....
الأستاذ الدكتور نعمة الخفاجي	عضواً خارجياً	....

شكر وتقدير

الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم قدرته وسلطانه الذي ألهمني الطموح والصبر وسدد خطاي، بأن منّ عليّ بإتمام هذه الرسالة، ومنّ علي بفضله ونعمه التي لا أحصيها، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد:

أتوجّه بعميق وخالص الشكر والتقدير لأساتذتي الأفاضل الأستاذ الدكتور نجم العزاوي والأستاذ الدكتور ياسر العدوان، حيث كان لتفضلهما بالإشراف على هذه الرسالة أكبر الأثر في إثرائها بأفكارهما النيّرة، ومعلوماتهما القيمة، فلم يبخلا بجهدهما أو نصائحهما. كما أشكر عميد كلية الأعمال الأستاذ الدكتور عبد الناصر نور.

أتقدم بالشكر والاحترام والتقدير للسادة الأفاضل عضوي لجنة المناقشة الموقرين على ما بذلاه من جهد في قراءة رسالتي المتواضعة، وعلى ما أبدياه من مقترحات قيمة بما يثري الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جامعتي الموقرة جامعة الشرق الأوسط، ممثلة بمسؤوليها وأعضاء الهيئة التدريسية فيها.

الباحث

فالح شجاع فالح العتيبي

الإهداء

إلى ....

سمو رئيس الحرس الوطني حفظه الله ورعاه

معالي نائب رئيس الحرس الوطني حفظه الله ورعاه

زملائي في السلاح

لهم جميعا أهدي ثمرة جهدي ...

الباحث

فالح شجاع فالح العتيبي

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
تفويض	ب
قرار لجنة المناقشة	ج
شكر وتقدير	د
الإهداء	هـ
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول	ط
قائمة الأشكال و الملاحق	ك
الملخص باللغة العربية	ل
الملخص باللغة الإنجليزية	ن
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	**1**
(1 – 1): المقدمة	**2**
(1 – 2): مشكلة الدراسة و أسئلتها	**3**
(1 – 3): أهمية الدراسة	**5**
(1 – 4): أهداف الدراسة	**6**
(1 – 5): فرضيات الدراسة	**7**
(1 – 6): حدود الدراسة	**8**
(1 – 7): محددات الدراسة	**9**
(1 – 8): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة	**9**

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	**12**
(2 ـ 1): المقدمة	13
(2 ـ 2): مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة	13
(2 ـ 3): التطوّر التاريخي لإدارة الجودة الشاملة	17
(2 ـ 4): الاتجاهات المعاصرة في إدارة الجودة	23
(2 ـ 5): معايير إدارة الجودة الشاملة	25
(2 ـ 6): أداء الموارد البشرية	31
(2 ـ 7): الدراسات السابقة العربية والأجنبية	35
(2 ـ 8): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	46
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات (منهجية الدراسة)	**48**
(3 ـ 1): منهج الدراسة	49
(3 ـ 2): مجتمع الدراسة وعينتها	49
(3 ـ 3): أنموذج الدراسة	50
(3 ـ 4): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات	51
(3 ـ 5): المعالجة الإحصائية المستخدمة	51
(3 ـ 6): صدق أداة الدراسة وثباتها	52
الفصل الرابع: نتائج التحليل واختبار الفرضيات	**54**
(4 ـ 1): المقدمة	55
(4 ـ 2): نبذة عن الحرس الوطني الكويتي	56
(4 ـ 3): وصف أفراد عينة الدراسة	58

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
(4 ـــ 4): الإجابة عن أسئلة الدراسة	60
(4 ـــ 5): اختبار فرضيات الدراسة	73
الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات	90
(5 ـــ 1): المقدمة	91
(5 ـــ 2): النتائج	91
(5 ـــ 3): الاستنتاجات	93
(5 ـــ 4): التوصيات	93
قائمة المراجع	95
أولاً: المراجع العربية	96
ثانياً: المراجع الأجنبية	99
قائمة الملاحق	102

قائمة الجداول

رقم الفصل/ رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
1 - 2	معايير إدارة الجودة الشاملة في المنظمات	30
1 - 3	معاملات ثبات الاتساق الداخلي للمقاييس الفرعية	53
1 - 4	وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة	59
2 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق معيار القيادة في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي	61
3 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق معيار تحقيق رضا المستفيدين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي	63
4 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق معيار تحسين جودة الخدمات المقدمة في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي	65
5 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق معيار إدارة العمليات في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي	67
6 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق معيار زيادة كفاءة العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي	69
7 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء العاملين	71
8 - 4	نتائج اختبار أثر الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على مستوى اداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي	73

قائمة الجداول

رقم الفصل/ رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
4 - 9	نتائج اختبار أثر الالتزام بتطبيق معايير القيادة على مستوى أداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي	75
4 - 10	نتائج اختبار أثر الالتزام بتطبيق معايير تحقيق رضا المستفيدين على مستوى أداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي	77
4 - 11	نتائج اختبار أثر الالتزام بتطبيق معيار تحسين جودة الخدمات المقدمة على مستوى أداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي	79
4 - 12	نتائج اختبار أثر الالتزام بتطبيق معيار إدارة العمليات على مستوى أداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي	81
4 - 13	نتائج اختبار أثر الالتزام بتطبيق معيار زيادة كفاءة العاملين على مستوى أداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي	83
4 - 14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة حسب متغير العمر	85
4 - 15	نتائج اختبار الاختلاف في وجهات نظر عينة الدراسة لمدى الالتزام بتطبيق معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً للعمر	86
4 - 16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة حسب متغير الرتبة	87
4 - 17	نتائج اختبار الاختلاف في وجهات نظر عينة الدراسة لمدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً للرتبة	88

قائمة الأشكال

رقم الفصل / رقم الشكل	الموضوع	الصفحة
1 - 2	مراحل تطوّرات إدارة الجودة الشاملة	20
2 - 2	الاتجاهات المعاصرة في إدارة الجودة الشاملة	25
1 - 3	أنموذج الدراسة	50

قائمة الملاحق

ت	الموضوع	الصفحة
1	قائمة بأسماء المحكمين	103
2	أداة الدراسة	104

مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية

دراسة تطبيقية على إدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي

إعـــداد

فالح شجاع فالح العتيبي

إشـــراف

الأستاذ الدكتور	الأستاذ الدكتور
نجم العزاوي	ياسر العدوان
المشرف الرئيس	المشرف المشارك

الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على مـــستوى أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة باختلاف العمر والرتبة.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم اســتبانة شــملت (35) فقــرة وذلــك لجمــع المعلومات الاولية من عينة الدراسة. وفي ضوء ذلك جرى جمــع البيانـــات وتحليلهـــا واختبـــار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. تكونت عينة الدراسة من (75) فرداً من العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي.

وتم استخدام العديد من الأساليب الاحصائية لتحقيق أهداف الدراسة وبعد إجـراء عمليـة التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

1. بينت نتائج التحليل أن مستوى تطبيق معيار القيادة ؛ وإدارة العمليات ومعيـار زيـادة كفـاءة العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي كان مرتفعاً.

2. وكان مستوى تطبيق معيار تحقيق رضا المستفيدين؛ وتحسين جودة الخدمات المقدمة فـي إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي متوسطاً.

3. وأظهرت النتائج أن مستوى أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكـويتي كان متوسطاً.

4. وجود أثر ذي دلالة معنوية لمعايير إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومنفردة على أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي عند مستوى دلالة (0.05)

5. عدم وجود اختلاف ذي دالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً لاختلاف العمر والرتبة عند مستوى دلالة (0.05)

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. العمل على تطبيق الجودة الشاملة بين العاملين بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي.

2. الاستفادة من المعلومات التي يقدمها المستفيدون من خدمات إدارة الموارد البشرية في تحـسين وتطوير الخدمات.

ABSTRACT

The Extent of Implementation Total Quality Management Criteria and its impact on Human Resource Performance Level

Applied Study on Human Resource Management in Kuwait National Guard

Prepared by:

Faleh Shuje AL-Otaibi

Supervised by:

Prof. Dr.
Nagem AL - Azawi

Prof. Dr.
Yaser AL-Edwan

The study aimed to revealing the Impact of Implementation Total Quality Management Criteria on Employee Performance Level; in addition to investigating the significant statistical differences employee's perspective to Implementation Total Quality Management Criteria due to Age and rank.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (36) paragraphs to gather the primary information from study sample. The statistical package for social sciences (SPSS) program was used to analyze and examine the hypotheses. The study sample consists of (75) individuals Human Resource Management in Kuwait National Guard.

The study used many statistical methods. After executing the analysis to study hypotheses; the sudy concluded that:

1. The Implementation Leadership Criteria; process management Criteria and employee effectiveness increase Criteria level in Human Resource Management in Kuwait National Guard was high.
2. The Implementation customer's satisfaction Criteria and quality service improvement Criteria level in Human Resource Management in Kuwait National Guard was medin.
3. The employee performance level in Human Resource Management in Kuwait National Guard was medin.
4. There is a significant statistical impact of Total quality management Criteria on employee performance in Human Resource Management in Kuwait National Guard at level (0.05).
5. There is no significant statistical difference in sample study to implementation Total Quality Management due to Age and rank at level (0.05).

According to the findings of the study, the researcher list bellows the most important are recommendations:

1. Promote and ensure the implementation of TQM among employees to human resources management of the Kuwait National Guard.
2. Benefit from the information provided by the beneficiaries of human resource management services to improve and develop services

الـفـصـل الأول

الإطار العام للدراسة

(1 ــ 1): المقدمـــة

(1 ــ 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

(1 ــ 3): أهمية الدراسة

(1 ــ 4): أهداف الدراسة

(1 ــ 5): فرضيات الدراسة

(1 ــ 6): حدود الدراسة

(1 ــ 7): محددات الدراسة

(1 ــ 8): التعريفات الاجرائية لمصطلحات الدراسة

(1 ــ 1) : المقدمــــة

يشهد العالم المتقدم تغيرات وتطورات سريعة، ومتلاحقة في كافة القطاعات العامة والخاصة، لذا وجدت الإدارة نفسها من وقت لآخر أمام تحديات تفرض عليها التحول نحو الأساليب الحديثة في مجال التطوير والتحسين.

لذا فإن تطبيق المبادئ والأساليب الحديثة على المنظمات، يعد في غاية الأهمية وذلك من أجل الارتقاء بها إلى معدلات عالية من الأداء والجودة ورفع كفاءة الخدمات المقدمة.

تحتل الجودة Quality أهمية متميزة في الفلسفة الإدارية المعاصرة للمنظمات الوطنية والعالمية، خاصة في ظل التطورات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي يشهدها العالم، كذلك احتدام حدّة المنافسة في الأسواق، والموارد بمكوناتها المتعددة سواء أكانت مادية أم مالية أم بشرية مما يتطلب امتلاك رؤية وفلسفة شمولية قادرة على مواجهة التحديات البيئية الحالية والمستقبلية، وزيادة قدراتها الذاتية في التكيف والمواءمة مع التغيرات في البيئة التنافسية.

وأصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحًا خاصة مع بداية الألفية الجديدة، كما أن للتنمية المتسارعة أثرها على المؤسسات المحلية منها والعالمية، وكذلك التطور المتسارع في التكنولوجيا، والبنية السكانية عالمياً، والتأكيد المتزايد على الجودة والمرونة في إنتاج السلعة وتقديم الخدمة، جميعها تؤكد الحاجة إلى التغيير.

وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم، فقد أصبح التميز المؤسسي موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي

القديم، وإنما تعتمد على العناصر التي تتسم بـالتميز وتعـدد المعـارف وتنوعهـا مـن رؤسـاء ومرؤوسين،حيث أن تحقيق المنظمة لتميز الأداء يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطـي وروتيني في الأداء والسلوك، وتبنيها لنظم حيوية وفاعلية (إبراهيم، 2001).

لهذا تعد إدارة الجودة الشاملة منهجاً من المناهج المعاصرة في الإدارة التي يمكن أن تتبناها المنظمات من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، فهذه الإدارة تركز على الاهتمام بالجودة، وخاصة أن تطبيقها يعتمد بالدرجة الأولى على مدى التزام الإدارة والعاملين بذلك التطبيق وذلك باعتباره المحرك الأساسي لعملية التغيير.

وبذلك تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجـودة الشاملة وأثرها على أداء إدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي.

(1 ـ 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة والذي أصبح محل اهتمام العديد من الباحثين والدارسين والممارسين، كما وقد أصبحت مرتكزات هذا المفهوم وأساليبه المتمثلة في الاهتمام بالمستفيد وضبط الجودة من خلال العمليات الإحصائية وضرورة توفير الثقافة التنظيمية المساندة للتغيير تمثل الإطار الأساسي لأسلوب الإدارة في كثير من منظمات البلدان المتقدمة، هذا الاهتمام الجديد فيما يتعلق بمفاهيم الإدارة لا يوجد ما يماثله في البيئة العربية اذ لا تزال أساليبنا الإدارية في كثير من منظماتنا تعكس إلى حد كبير المنهج البيروقراطي في الإدارة والذي انعكس

بدوره على تفاقم المشكلات الإدارية وسوء الخدمات المقدمة وبالتالي عدم رضا المستفيد مما يقدم له من إنتاج أو خدمات (المهيدب، 2005: 4).

ومن هذا المنطلق بدأت المنظمات العربية تدرك أهمية الأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة من أجل تطوير الأداء وتحسين الإنتاجية عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة والاهتمام بالعميل.

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يستلزم من المدير بعده العنصر الأساسي في عملية تطبيق فهم حقيقة عناصر هذا المفهوم، ذلك أن مجرد الحماس لمفهوم جديد دون إدراك الأبعاد الأساسية له وللنتائج المترتبة على تطبيق قد لا يؤدي إلى تحقيق النتائج المتوقعة من التطبيق. وبصفة عامة يمكن القول ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة لابد أن يكون مبنيًا على أساس من الوعي بمعاييرها وأن هذا الوعي لن يأتي إلا من خلال قيام المعنيين بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة عن علم ومعرفة وخبرة (هيجان، 1994: 428-429).

وتجدر الإشارة إلى أن نجاح أو فشل برنامج الجودة الشاملة يتحقق عن طريق تضافر عوامل مختلفة مثل ثقافة المنظمة، البنية التحتية ومدى استعداد النظام لتنفيذها، لذلك يجب على كل منظمة العمل على تكييف منهجها في إدارة الجودة الشاملة بحيث تكون قادرة على استغلال ما تتميز به من قوة مع التركيز في الوقت نفسه على نقاط الضعف لديها. أي أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يختلف من منظمة إلى أخرى وذلك حسب خصوصية وثقافة ووضع كل منظمة.

وتماشياً مع اتجاه دولة الكويت، نحو السبق بالأخذ بآخر ما توصل إليه العلم في مجال الفكر والتكنولوجيا من أجل دعم هياكلها التنظيمية، بهدف تحقيق الاستقرار، وضمان التقدم المستمر في شتى نواحي المجالات، خاصة العسكرية والأمنية منها، لذلك رأى الباحث ضرورة القيام بدراسة ميدانية على جهاز غاية في الأهمية، ألا وهو الحرس الوطني الكويتي ذلك لما يقدمه هذا الجهاز من

طمأنينة للوطن والمواطن، ولإيمان الباحث بدور هذا الجهاز ورغبته أن يقدم أفضل وأسرعها خدمة لجمهوره.

ويمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة السؤال الرئيسي التالي:

"ما مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (القيادة؛ تحقيق رضا المستفيدين؛ تحسين جودة الخدمات المقدمة ؛ إدارة العمليات ؛ زيادة كفاءة العاملين) بإدارة الموارد لبشرية بالحرس الوطني الكويتي ؟". **ويتفرع منه الأسئلة التالية:**

أولاً: ما مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (القيادة؛ تحقيق رضا المستفيدين؛ تحسين جودة الخدمات المقدمة ؛ إدارة العمليات ؛ زيادة كفاءة العاملين) في إدارة الموارد لبشرية بالحرس الوطني الكويتي؟

ثانياً: ما مستوى أداء إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي؟

ثالثاً: هل يؤثر مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (القيادة؛ تحقيق رضا المستفيدين؛ تحسين جودة الخدمات المقدمة ؛ إدارة العمليات ؛ زيادة كفاءة العاملين) على مستوى اداء إدارة الموارد لبشرية بالحرس الوطني الكويتي؟

رابعاً: هل هناك اختلاف في مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة باختلاف العمر ، والرتبة.

(1 ـ 3): أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من جانبين هما:

(1) الأهمية النظرية:

تستمد الأهمية النظرية لهذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله كون موضوع إدارة الجودة الشاملة من أهم خمسة عشر مدخلاً إدارياً والذي حظي ولا يزال يحظى باهتمام بالغ من قبل

المهتمين بهذا المجال حيث أن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها واستمرارها يعتمد بشكل رئيس على مداخل معاصرة تحركها وترسم خططها وسياساتها وما لهذا المدخل من تطبيقات عديدة في تحسين أداء المنظمات بشكل عام وتطويرها.

ومما يزيد هذه الدراسة أهمية ارتباط هذا المدخل المعاصر بأحد الجوانب المهمة التي تسعى المنظمات كافة له وهو تحقيق مستويات أداء مرتفعة.

(2) الأهمية التطبيقية:

تنبع أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية من أهمية الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على أداء المنظمات ومدى بقائها واستمرارها بشكل عام. حيث أن الحرس الوطني الكويتي يحتاج أكثر من غيره إلى مداخل ومناهج معاصرة تحقق له مستويات عالية من الأداء سواء على المستوى التنظيمي أو البشري، وذلك من أجل مواكبة التحولات والتطورات المتسارعة والانسجام مع التحديات والتغيرات في العالم وطرق التعامل معها ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

(1 ـ 4): أهداف الدراسة

إن الهدف الأساس لهذه الدراسة يتمثل في محاولة التعرف على مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (القيادة؛ تحقيق رضا المستفيدين؛ تحسين جودة الخدمات المقدمة ؛ إدارة العمليات ؛ زيادة كفاءة العاملين) بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي، بالإضافة إلى التعرف على أثر هذا الالتزام على أداء إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى متغيرات الدراسة في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي.

2. تحديد مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (القيادة؛ تحقيق رضا المستفيدين؛ تحسين جودة الخدمات المقدمة ؛ إدارة العمليات ؛ زيادة كفاءة العاملين) وأثرها على أداء إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي.

3. التعرف إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة لمدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً لاختلاف العمر ، الرتبة.

(1 ـ 5): فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية الرئيسة؛ التي سيجرى اختبارها:

الفرضية الرئيسة الأولى

"**لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (القيادة؛ تحقيق رضا المستفيدين؛ تحسين جودة الخدمات المقدمة ؛ إدارة العمليات ؛ زيادة كفاءة العاملين) على مستوى أداء الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي ؟** يشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

HO1-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة على مستوى اداء إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي عند مستوى دلالة **(0.05)**.

HO1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحقيق رضا المستفيدين على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي عند مستوى دلالة **(0.05)**.

HO1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحسين جودة الخدمات المقدمة على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي عند مستوى دلالة (**0.05**).

HO1-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة العمليات على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي عند مستوى دلالة (**0.05**).

HO1-5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لزيادة كفاءة العاملين على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي عند مستوى دلالة (**0.05**).

الفرضية الرئيسة الثانية

"**لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً لاختلاف** (العمر ؛ الرتبة) **عند مستوى دلالة معنوية (0.05)**. يشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

HO2-1: لا يوجد اختلاف ذي دالة إحصائية في مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً لاختلاف العمر عند مستوى دلالة معنوية (**0.05**).

HO2-2: لا يوجد اختلاف ذو دالة إحصائية في مدى الالتزام معايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً لاختلاف الرتبة عند مستوى دلالة معنوية (**0.05**).

(1 ـ 6): حدود الدراسة

تكون نطاق الدراسة على النحو الاتي:

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على منتسبي الحرس الوطني في دولة الكويت بمختلف رتبهم، الذي يتبع الى مجلس الدفاع الأعلى الكويتي.

الحدود المكانية: مقر الحرس الوطني في دولة الكويت.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز الدراسة الممتدة من الفترة 2009/9/1 ولغاية 30/20/ 2010.

الحدود العلمية: اعتمد الباحث على متغيرات معايير إدارة الجودة الشاملة بالاستناد إلى ما أورده (Claver, et..al, 2003 ؛ Baidoun, 2003 ؛ Antony, et..al, 2002) وهي (**القيادة؛ تحقيق رضا المستفيدين؛ تحسين جودة الخدمات المقدمة ؛ إدارة العمليات ؛ زيادة كفاءة العاملين).**

(1 ـ 7): محددات الدراسة

1. تطبيق الدراسة على العاملين بإدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي، وبالتالي حساسية الدراسة كونها تخص قطاعآ يتميز بالسرية ألا وهو القطاع العسكري والأمني فإن تعميم النتائج سينحصر عليها.
2. المتغيرات التي شملتها الدراسة ممثلة بمعايير إدارة الجودة الشاملة ومستوى أداء الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي.
3. ندرة الدراسات الميدانية المتعلقة بالحرس الوطني الكويتي .

(1 ـ 8): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

المعايير: العوامل التي تؤثر على إنجاز الأهداف الحالية والمستقبلية للمنظمة (Rockart & Bullen,1981:385). **مثال** (الالتزام بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة؛ التحسين المستمر؛ التركيز على متلقى الخدمات؛ فرق العمل؛ التخطيط الاستراتيجي للجودة؛ إدارة العلاقات مع الموردين؛

المعلومات والقياس والتحليل؛ تدريب العاملين ومشاركتهم؛ التنظيم؛ المقارنة المرجعية؛ تطبيق مبادئ الأيزو).

إدارة الجودة الشاملة: حرصت إدارات المنظمات على أداء العمل بشكل صحيح، واستبعاد الإجراءات الروتينية الزائدة، وتحسين الخدمات المقدمة في المجالين الأمني والعسكري من خلال تلافي الأخطاء أولاً بأول لإشباع رغبات وطموحات المستفيدين من هذه الخدمات (جودة،2009).

إدارة: وتعني وجود فلسفة قوامها التركيز على العميل سواء الخارجي أو الداخلي، وذلك من خلال التنظيم لا الإشراف، والإدارة تعني أيضاً خلق الثقافة والمناخ التنظيمي وإزالة العقبات والتأكد من إتاحة الأدوات المستخدمة (بن عبود، 2003: 5).

الجودة: وتعني التأكد من تحقيق رغبات العملاء ومتطلباتهم، أو ما يفوق توقعاتهم وكذلك بناء علاقات طيبة مع الموردين (بن عبود، 2003: 5).

الشاملة: وتعني أن كل شخص في المنظمة يجب أن يشترك في برنامج الجودة سواء بصورة شخصية أو من خلال فرق العمل الجماعي (بن عبود، 2003: 5).

القيادة: وبقصد بها إيمان قيادة المنظمة العليا بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة وإقتناعها الكامل بأهمية النظام وتوجهها نحو التحسين والتطوير المستمر بهدف تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الخدمة.

تحقيق رضا المستفيدين: معرفة متطلبات واحتياجات المستفيدين من الخدمات التي يقدمها الحرس الوطني وشعورهم بالاطمئنان أثناء تعاملهم مع موظفي الحرس الوطني الكويتي.

تحسين جودة الخدمات المقدمة: عملية ترتكز على منع حدوث الأخطاء أو الاختلافات في مستوى وأسلوب تقديم الخدمة أو العمل بشكل مستمر على تقييم الرعاية الصحية التي تطابق أو تفوق توقعات المستفيدين.

إدارة العمليات: إدارة كافة الأنشطة والفعاليات الداخلية في الحرس الوطني الكويتي التي يـــتم من خلالها مقابلة احتياجات ورغبات المستفيدين وتحقيق أهداف الحرس الوطني الكويتي.

زيادة كفاءة العاملين: تزويد الأفراد العاملين بالحرس الوطمي الكويتي بالمعارف والمهـــارات وتطوير قدراته بغرض تاهيله للقيام بهما وظيفته الحالية والمستقبلية ويؤدي واجباته على قدر عالٍ من الكفاءة وحسن الاداء.

مستوى أداء الموارد البشرية: مستوى التأثير في خصائص الفرد الإدراكية والـــسلوكية ومحاولـــة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمـــة والمجتمـــع. وسيتم قياسه من خلال تحديـــد ثلاثـــة مـــستويات، وهـــي: مرتفـــع ، متوســـط ، مـــنخفض (درة، والصباغ،2008).

الحرس الوطني الكويتي: هيئة عسكرية مستقلة تساند القوات المسلحة الكويتية ووزارة الداخلية متى طلب منها العون وتتبع لمجلس الدفاع الأعلى الكويتي.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2 ــ 1): المقدمــة

(2 ــ 2): مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة

(2 ــ 3): التطوّر التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

(2 ــ 4): الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة

(2 ــ 5): معايير إدارة الجودة الشاملة

(2 ــ 6): أداء الموارد البشرية

(2 ــ 7): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2 ــ 8): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(2 ـ 1): المقدمـــة

أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية وأصبحت المنظمات والحكومات في العالم توليها اهتماما خاصا، اذ أصبحت الجودة هي الوظيفة الأولى لأي منظمة وفلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي منظمة لتمكنها من الحصول على ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة سريعة التغيير، وظهور الأسواق العالمية وتزايد طلبات المستهلكين للجودة وزيادة حدة المنافسة مما أدى إلى أن أصبحت الجودة سلاحا استراتيجيا للحصول على ميزة تنافسية.

وقد أدى إدراك أهمية الجودة كسلاح استراتيجي للحصول على ميزة تنافسية إلى تبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وهي فلسفة قائمة على أساس مجموعة من الأفكار الخاصة بالنظر إلى الجودة على أساس أنها عملية دمج جميع أنشطة المنظمة ووظائفها ذات العلاقة للوصول إلى مستوى متميز من الجودة، وتصبح الجودة مسؤولية كل فرد في المنظمة مما يعظم أداء المنظمة.

(2 ـ 2): مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر وأهم المفاهيم الفكرية والأطر العلمية والفلسفية الرائدة التي أخذت الحجم الهائل والواسع من قِبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يهتمون بشكل خاص في تطوير، وتحسين الأداء المتوقع في الخدمات المقدمة في مختلف الوزارات.

ولعل مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) يعد من أكثر المفاهيم الإدارية التي تعددت بشأنها المفاهيم والأفكار والتعاريف في كل نظرة، سواء أكانت نظرة باحث، أم أكاديمي، أم اختصاصي، أم إداري، وغيرها.

وهي تمثل: "التطوير والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر، والوفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاءً بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات المقدمة له" (اللوزي، 1999).

ويمكن تعريفها على أنها تفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم بعضا من أجل تحقيق أو تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح، ومن المرة الأولى، وفي كل وقت (الدرادكة وآخرون، 2001).

كذلك يمكن تعريفها بأنها: مجموعة من التنظيمات الاستراتيجية طويلة الأجل تساعد الإدارة على توفير مبادرات تحسين مستمرة من خلال جميع أقسام الإنتاج، إذ إنها قد تنطلق من أحد الأقسام، وبمرور الزمن ستدخل إلى جميع أقسام الوزارة؛ بسبب التداخل في النشاطات بين الأقسام المختلفة. إن ممارسات الجودة تعمل على التكامل والتنسيق بين عدد من الأساليب والمبادئ الإدارية المختلفة، ومنها على سبيل المثال: انتشار دالة الجودة، ومراقبة العملية الإحصائية، وتحليل الوقت، وخرائط ايشيكاوا، والتخطيط الاستراتيجي، بحيث تصبح ممارسة عناصر الجودة من قِبل جميع أقسام المنظمة هدفاً يسعى لتحقيقه الجميع (جودة، 2009).

إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن سلسلة الإجراءات الإدارية والفنية اللازمة لتوفير الالتزام الكامل بإشباع متطلبات وتوقعات المستفيدين من خلال التحسين المستمر في كل مجالات الأنشطة، ويمكن أن تتحقق من خلال:

- جهود الإدارة: تخطيط، تنظيم، قيادة، توجيه، رقابة.
- تحسين وتطوير: موردون، عمليات تشغيل وطرق عمل، مشاركة وتعليم وتحفيز.
- نتائج جزئية: جودة المنتجات والخدمات، جودة أداء أعمال الأنشطة.

- نتائج نهائية: جودة أداء الوزارة ككل (علوش، 1997).

ويتضح من خلال عرض المفاهيم والتعريفات المتعلقة بالجودة الشاملة من أنها عبارة عن إطار فكري ومنظمي من شأنه التركيز على تحقيق رضاء المستفيد، وتوفير سبل التطوير المستمر من خلال إشراك كافة العاملين في الحرس الوطني في الإسهام الفعّال في إطار التطوير والتحسين المستهدف.

تعد إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الإدارية الحديثة التطبيق في القطاع العام على غرار تطبيقها في القطاع الخاص، وهي تقوم على مجموعة من المبادئ التي تؤدي إلى أفضل أداء ممكن. فالمؤسسات في القطاع الحكومي السعودي بحاجة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك نتيجة للطلب المتزايد على تحسين وتطوير السلع والخدمات المقدمة للمواطنين. إضافة لما يحتويه هذا الأسلوب من حلول لمشكلة هدر الموارد، ومعالجة القصور في الموارد المالية، ورفع مستوى الأداء (البستنجي، 2001).

وقد انتشر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أمريكا وبريطانيا واليابان منذ الثمانينيات في مختلف المؤسسات في القطاع العام (التأمين، الفنادق، المؤسّسات التعليمية، المؤسّسات غير الهادفة للربح) مما يترك انطباعاً بإمكانية تطبيق هذا المفهوم في القطاع العام بمؤسساته المختلفة، وخصوصاً في الوزارات العربية التي لا بد من ولوج الميادين الهادفة للتطوير والتحسين المستمر.

إن إدارة الجودة الشاملة قد نمت وتطوّرت عن طريق تبني أفكار(ديمنج وجوران) في اليابان بعد الحرب، إلا أن الواقع يؤكد أنهم أنفسهم قد تأثروا بمساهمات نظرية الإدارة التي تناولتها العلوم الإدارية والسلوكية ومدخل النظم.

وأن هناك العديد من المنظمات العالمية قد أثبتت تميزاً واضحاً في نتائجها من خلال تطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وحققت نتائج مشجعة في هذا المجال، ويمكن الرجوع في هذا الصدد إلى تجارب تلك المنظمات وما حققته على أرض الواقع بصفة خاصّة شركة زيروكس (Xerox)، وشركة الخطوط الجوية البريطانية (British Airways)، وشركة (IBM) وشركة بول ريفير للتأمين (Paul Rever Insurance)، والبريد الملكي (Royal Mail)، ولقد تم رصد أهم الفوائد المحققة من تجارب تلك المنظمات، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي (زين الدين، 1996):

1- انخفاض شكاوي المستفيدين من جودة السلعة والخدمة المقدمة إليهم.

2- تخفيض تكاليف جودة الخدمة.

3- زيادة نصيب السوق، وتخفيض التكاليف.

4- تخفيض شكاوي العاملين، وانخفاض نسب الحوادث الصناعية.

5- تخفيض عيوب الإنتاج وجودة الخدمة، وزيادة رضاء المستفيدين.

6- زيادة الفاعلية، وتخفيض المخزون، وتخفيض الأخطاء، وتخفيض تأخير التسليم.

7- زيادة الأرباح وزيادة الإنتاجية.

8- زيادة المبيعات، وتخفيض التكاليف، وخفض زمن دورة الإنتاج.

9- تحسين الاتصال، والتعاون بين وحدات الوزارة.

10- تحسين العلاقات الإنسانية، ورفع الروح المعنوية.

11- زيادة الابتكارات والتحسين المستمر.

12- زيادة العائد على الاستثمار.

إن تحسين الجودة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة في آن واحد، وإن كلاً منهما يعد مطلباً مستقلاً بحد ذاته ويطلق عليه (ثالوث التميز)؛ وذلك لأن تحقيق تلك الأهداف المطلوبة في آن واحد يشير إلى التميز في الأداء (الخلف، 1997). فقد قدم الخلف في بحثه عن أهمية إدارة الجودة الشاملة كوسيلة تمكّن المنظمات الإدارية من مواجهة التحديات والتغلب عليها بفاعلية من خلال الربط بين إدارة الجودة الشاملة وتكاليف الأداء والإنتاجية؛ حيث تبين للدراسة – بعد مراجعة الأدبيات وتحليل عدد الحالات الناجحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة – تأكيد الانسجام بين المفاهيم الثلاثة، وأن كلاً منها يسهم بدور أساسٍ في مساندة الآخر، وأنها مجتمعة تحقق التميز في الأداء؛ لذلك فقد أطلق عليها ثالوث التميز.

(2 ـ 3): التطوّر التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

إن التطورات التاريخية لأي اتجاه حديث يطوّر ويحسّن من الخدمات لأي مؤسسة في العالم لا يأتي من فراغ فكري، أو عن طريق التوقعات التكهنية، وإنما تجسّدت معالم التطوّر والتقدم من خلال إسهام العديد من الرواد والمفكرين والعاملين في مجال تطوير النوعية وتحسينها. ومن الإسهامات التاريخية نذكر منها – بإيجاز – المراحل التاريخية لتطوّرات إدارة الجودة الشاملة كالتالي:

1- الفترة 1940-1945:

إن أهم روّاد هذه الفترة هم الروّاد والمفكرون الأمريكان إدوارد دمنج (Edward Deming)، والملقب بأبي الجودة وكذلك جوزيف جوران (Joseph Juran) واللذان أسهما بشكل أساسي في استخدام الأساليب الإحصائية والتحليلية في عمليات الفحص والاختبار لجودة المنتجات السلعية والخدمية في المنظمات الاقتصادية. وقد أخذت هذه الأساليب في تلك الفترة دوراً مهماً ومجسداً في التطويرات المستهدفة التي احتلت مكانة ذات مركز فعّال في تطوير وتحسين جودة المنتجات والخدمات على حد سواء (خضير، 2002).

2- فترة الخمسينيات:

إن هذه الفترة اتضح فيها الضعف الواضح في ميدان المنافسة بين المنظمات الإنتاجية والخدمية. وقد كانت هذه المنافسة محدودة في هذا المجال إلى حد بعيد، وقد أسهم إدوارد دمنج (Edward Deming) في هذه الفترة حيث قام بالذهاب إلى اليابان، وإلقاء محاضرات تطويرية وتدريبية في العديد من المنظمات الإنتاجية اليابانية. وقد ركّزت المنظمات الاقتصادية على الآراء والمقترحات التي وضعها دمنج.

وعلى ضوء هذه المقترحات تم وضع وإعداد فريق عمل متخصّص في مجال الجودة في المجتمع الياباني، وكان له الأثر الواضح والفعّال في التطوير والتحسين الذي ظهرت معالمه وآثاره بعد انتهاج سبيل ما أوضح دمنج للمنظمات اليابانية، وأصبحت المنتجات الصناعية من المنظمات اليابانية رمزاً للجودة الدائمة (خضير، 2002).

3- فترة الستينيات:

فقد قامت بريطانيا بتبني الاهتمام الواسع في إدارة الجودة الشاملة، حيث ركّزت على مفهوم الجودة والإجراءات والتدريبات اللازمة والمرتبطة بأساليب العمل ومواد الخام وغيرها من الجوانب التي يكون لها دور مهم في تطوير وتحسين مجالات الجودة الشاملة المتعلقة بالسلع والخدمات في المنظمات الاقتصادية (خضير، 2002).

4- فترة الثمانينيات:

لقد شهدت هذه الفترة اهتماماً متزايداً عن غيرها من الفترات التاريخية السابقة الذكر في مجال الجودة، حيث تم التركيز على الجودة كسلاح تنافسي بين المنظمات الإنتاجية والخدمية، وبرزت المنظمة العالمية للمواصفات القياسية وهي (ISO9000) مستخدمة توحيد المعايير القياسية للمواصفات السلعية والخدمية على المستوى الدولي (خضير، 2002).

5- فترة التسعينيات حتى الوقت الحاضر:

لقد شهدت هذه الفترة تطوّرات تاريخية ملحوظة تمثلت بظهور ظاهرة العولمة (Globalization) وثورة الاتصالات والمعلومات، وشبكة الإنترنت، والتجارة الحرة...الخ من المعالم التي أصبحت الجودة هي سلاحاً تنافسياً أساسياً ينبغي أن يكون لها أهميتها ومكانتها القوية، وأن تتركز جهودها المختلفة سيما وأن الاستقرار بالأسواق والحفاظ على الحصص السوقية، وتحقيق الميزة التنافسية التي من شأنها أن تجعل لمنظمات الأعمال إمكانية البقاء والاستمرار والتطوير، فإنها إما أن تنسحب من الأسواق أو تلجأ للاندماج مع أي منظمة اقتصادية. ومن هذا المدخل فقد

شهدت إدارة الجودة أهمية كبيرة في هذه الفترة وامتد اعتمادها في مختلف آفاق التطوّرات الواضحة المعالم والآثار، وقد وجدت إدارة الجودة الشاملة الدور الفعّال في هذا المجال (خضير، 2002).

ويمكن توضيح تلك التطوّرات التاريخية في مجالات الأداء النوعي باعتماد التطوّرات الآتية (Summer, 2000):

1- مرحلة الفحص والتفتيش Inspection

2- مراقبة الجودة Quality Control

3- تأكيد الجودة Quality Assurance

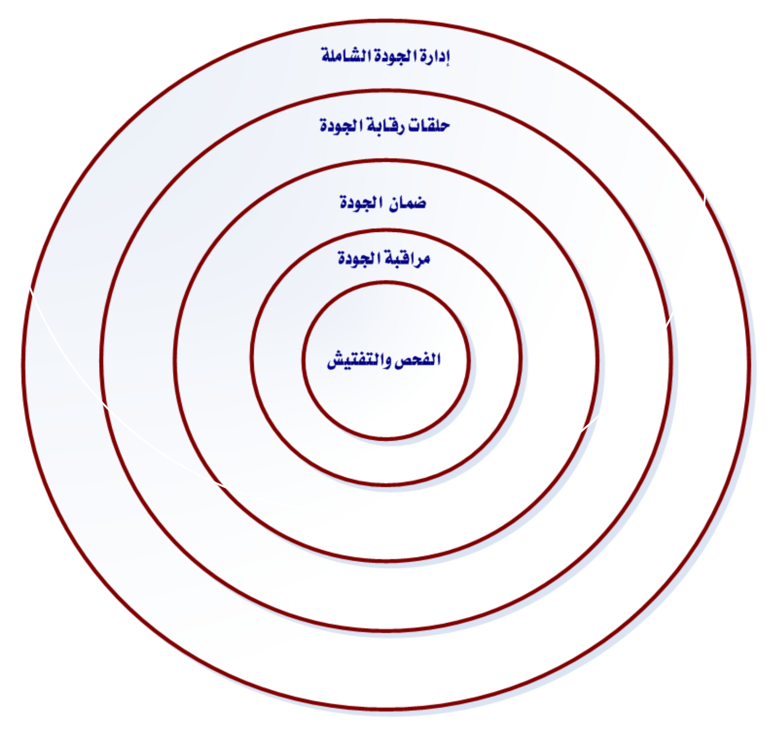
4- حلقات السيطرة النوعية Quality Control Circles

5- إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

والشكل (2 ــ 1) يوضّح مراحل تطوّرات إدارة الجودة (TQM)

الشكل (2 ــ 1)

مراحل تطوّرات إدارة الجودة الشاملة



المصدر: ، خضير، حمود كاظم، (2002)، "**إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**"، عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع: 20

ونجد أن تلك المراحل السابقة الذكر عبارة عن مراحل متداخلة ومترابطة مع بعضها بعضا بشكل كبير، ولن تحدث هذه المراحل التطويرية إلا بعمليات وجهود فكرية ذات الأبعاد التطويرية التي يسهم فيها العديد من الروّاد المفكرين في مجال تطوير وتحسين السلع المنتجة، أو التسهيلات المقدمة.

ومن هؤلاء الروّاد الأوائل الذين أسهموا بذلك هم (خضير، 2001):

أوّلاً: إدوارد دمنج (W. Edward Deming):

يعد إدوارد دمنج في أكثر الروّاد في مجال الجودة، وقد أطلق عليه بأبي الرقابة على النوعية، وقد أسهم دمنج بقيادة ثورة إدارة الجودة الشاملة؛ إذ إنه قدم العديد من المساهمات الهادفة في تطوير الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال تطبيقات خرائط المراقبة الإحصائية، وقد ركّز دمنج على ضرورة قيام المنظمة بتقليص الانحرافات التي تحصل أثناء العمل.

ثانياً: جوزيف جوران (Joseph Juran):

لقد قدم **Juran** مساهمات مثيرة في إدارة الجودة الشاملة خلال الحرب العالمية الثانية، وقد منحه الإمبراطور الياباني آنذاك وساماً تقديراً لمساهمته الفاعلة، وقد ركّز على العيوب أو الأخطاء أثناء العمل التشغيلي (العمليات)، وكذلك على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها، كما أنه ركّز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة. ولذا فهو يرى أن النوعية تعني مواصفات الخدمة المقدمة التي تشبع حاجات المستفيدين، وتنال رضاهم مع عدم احتوائها على المعيبات أو النواقص. ولذا فإن جوران يرى أن التخطيط للجودة يمرّ بعدة مراحل، وهي كما يلي (خضير، 2002):

(أ) تحديد من هم المستفيدون الحاليون والمرتقبون.

(ب) تحديد حاجاتهم وتطلعاتهم ورغباتهم.

(ج) تطوير مواصفات المنتج لكي تستجيب لحاجات هؤلاء المستفيدين.

(د) تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق إنجاز تلك المواصفات، أو المعايير المطلوبة.

(ه) نقل نتائج، الخطط الموضوعة إلى القوى التشغيلية.

أما فيما يتعلق بالرقابة على الجودة كأحد عناصر العملية الإدارية، فإن جوران يرى بأن الرقابة على الجودة هي عملية ضرورية لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية، وكذلك الحد من العيوب. وكذلك المشاكل التي تتم الرقابة بشأنها ومحاولة تجنبها قبل حدوثها وتفاقمها، وتقليص آثارها، ولذا فإن الرقابة على الجودة تتضمن خطوات أوردها كما يلي:

1- تحديد المعايير والمواصفات القياسية (المعيارية).

2- تقييم الأداء الفعلي (المتحقق) للعمل.

3- مقارنة الأداء المتحقق (الفعلي) بالأهداف، والمعايير القياسية الموضوعة.

4- معالجة الاختلافات، أو الانحرافات بإنجاز الإجراءات التصحيحية.

ثالثاً: فيليب كروسبي (Philip Grosby):

إن المفاهيم التي جاء بها **Grosby**، تركّزت في التأكيد على المعيبات تساوي صفرآ في إطار العمليات الإنتاجية، حيث يرى كروسبي أن الجودة (النوعية) ما هي إلا انعكاساً لمدى معيارية القيادة، وكذلك الأدوات الأخرى التي تعكس معايير الجودة، وأن كروسبي يرى أن ما تتطلبه الجودة لأن تكون في تطوّر مستمر يتأتى من خلال عوامل متعددة منها (Summers, 2003):

(أ) إن المستفيدين ذوي وعي كامل بأهمية الجودة لمختلف الخدمات المقدمة التي تقوم بتقديمها المؤسسات المختلفة.

(ب) إن تطوير الأدوات التي تساعد على تطوير الجودة سيؤدي بالنتيجة إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة، وتوفير الميزة التنافسية الملائمة لخدماتها المقدمة.

(ج) يجب أن يتم تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة بما يلائمها من متغيرات بيئية وظرفية أخرى، إذ إن بناء الثقافة الملائمة للجودة تعد على أهمية أساسية في توفير قاعدة أساسية لتطبيق برنامج الجودة الشاملة، ويمكن الإشارة لما أكّده كروسبي بهذا الصدد وهي:

1- لقد أشار إلى تحديد مفهوم الجودة (النوعية) بأنها المطابقة للمتطلبات.

2- لقد حدد نظام النوعية بأنه يتضمن الوقاية من المعيبات.

3- لقد أشار إلى معيار الإنجاز النوعي يتضمن المعيبات صفر.

4- لقد حدد معايير المقاييس للنوعية يتضمن التكاليف المتعلقة بالنوعية.

(2 ـ 4): الاتجاهات المعاصرة في إدارة الجودة

إن الاتجاهات المعاصرة في إدارة الجودة الشاملة تستهدف فاعليتها من خلال مرتكزين هما (Besterfield, 2003):

(أ) القواعد الفكرية والفلسفية في إدارة الجودة الشاملة، وتتضمن ما يلي:

1- مشاركة العاملين.

2- التدريب والتعليم.

3- نظام الاتصال في المؤسسة.

4- التركيز على المستفيدين.

5- استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات.

6- استخدام طرق وأساليب إحصائية في ضبط الجودة.

7- التزام المؤسسة طويل الأجل بالجودة واستمرارية التحسين.

8- وحدة أهداف المؤسسة والعاملين.

(ب) الأدوات المستخدمة في الجودة الشاملة، وتتضمن الوسائل والأدوات التي تستعين بها الوزارة في تحسين وتطوير خدماتها وهي (Summers, 2003):

1- استمارة التدقيق.

2- شكل الانتشار.

3- مخطط السبب – النتيجة أو عظم السمكة.

4- تحليل باريتو.

5- خارطة باريتو.

6- الهستوكرام.

7- خرائط المراقبة الإحصائية.

والشكل رقم (2 ـــ 2) يوضّح الإتجاهات المعاصرة في إدارة الجودة الشاملة.

الشكل (2 ــ 2)

الإتجاهات المعاصرة في إدارة الجودة الشاملة



المصدر: Jay and Barry Render "Operations Management" Sixth Edition, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 2001.

(2 ـ 5): معايير إدارة الجودة الشاملة

هناك العديد من المعايير التي من المفترض على المنظمات أن تتبناها لتحقيق أهدافها على المدى البعيد، وهي:

1- مشاركة العاملين:

لقد أكّدت المؤشرات الكمية والإحصائية إلى أن (85٪) من المشاكل المرتبطة بالجودة سببها الرئيسي المواد الأولية والعمليات التشغيلية، ولذا فقد بات من المسلم به عملياً أن اشتراك العاملين، ومنحهم حق التصرّف في اتخاذ القرار من شأنه أن يحقق الأبعاد المستهدفة لتقليص تلك المشاكل، ومما لا شك فيه أن اليابانيين استطاعوا أن يحققوا تفوّقاً ملموساً من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة الكاملة للعاملين؛ إذ إن هذا المنطلق من شأنه أن يعد أحد المرتكزات الرئيسية التي ينبغي أن يعتمد عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ إن إطلاق الفعاليات، وتشجيع الابتكار والإبداع، وخلق البرامج التدريبية والتطويرية والتحفزية، وزرع روح المشاركة الذاتية، وتدعيم روح الفريق الواحد، يعد حالة أساسية في ترصين البناء التنظيمي، وتحقيق الأهداف المثلى الذي تسعى لتحقيقها المنظمات الإنسانية المختلفة (Dean and Evans, 1994).

2- التدريب والتعليم:

يتسم المجتمع الاستهلاكي عموماً بسرعة التغيير والحاجة المتنامية لرغبات وتطلعات المستهلكين التي تنم عن تغيرات سريعة بالأذواق والحاجات والمتطلبات، ولذا فإن المنظمة التي تتسم بالمرونة والاستجابة السريعة للمتغيرات الاستهلاكية تحقق أبعاداً واسعة للنجاح في تلبية

حاجات المستهلكين، وتطلعاتهم المتنامية بهذا الخصوص. ولذا فإن أحد المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة الحديثة هي سرعة الاستجابة في تلبية حاجات ورغبات المستفيدين الحاليين والمرتقبين. وأن هذا الاتجاه في تحقيق ذلك لا يتم إلا من خلال السعي المتواصل نحو تدريب وتعليم العاملين على الأسس الكفيلة بالاستجابة بحاجات المستفيدين الحاليين والمرتقبين، وإشباع تطلعاتهم بهذا الشأن.

إن المساهمة الهادفة في التطوير تعد من الأنشطة الأساسية التي يعتمدها نظام إدارة الجودة الشاملة، سيما وأن مساهمة العاملين ومنحهم حق التصرف في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء، وكل من خلال مسؤوليته وعمله تجعل سبل التطوير والمساهمة فيه حالة عملية، إضافة لتطوير الإمكانات والقابليات والمهارات من خلال التعليم المستمر والدورات التدريبية والتطويرية حالة أساسية تتطلبها المنظمات المختلفة من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (Summers, 2003).

3- نظام الاتصال في المؤسسة:

إن اتخاذ القرارات العلمية الصائبة لا يتحقق إطلاقاً دون اللجوء في اعتماد الحقائق الموضوعية والواقعية، سيما وأن هذا الاتجاه يعد من أكثر الأنشطة الهادفة في تعزيز نجاح إدارة الجودة الشاملة، وأن هذا بدوره يتطلب توفير نظام معلومات فاعل ونظم اتصالات ذات أبعاد موضوعية هادفة. كما أنه يعتمد أساساً على القوى البشرية التي تعد أكثر قدرة في إدراك الحقائق وتجسيداً عملياً. لذا يعد نظام الاتصال في المؤسسة من أكثر الأبعاد تحقيقاً لسبل اعتماد الجودة الشاملة، والتي تركز في سبيل نجاحها على اعتماد الموضوعية والوضوح والشفافية في نظم الاتصالات (علوش، 1997).

4- التركيز على المستفيدين:

إن المستفيدين من الخدمات المقدمة لهم من المؤسسات يعدون المحور الأساسي للأنشطة التي ترتبط بإدارة الجودة الشاملة، ويتضح ذلك من خلال الكثير من المؤشرات؛ فمثلاً جائزة (مالكولم بالدريج العالمية) منحت (25٪) من علاماتها لاهتمام المنظمة بعملائها وتحقيق رغباتهم، ويشمل المستفيد من الخدمات المقدمة في ظل مفهوم الجودة الشاملة كلاً من المستفيد الخارجي – الداخلي، ويقصد بالمستفيد الخارجي هو ذلك الفرد الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه في اقتناء المنتج أو الخدمة المراد تقديمها... الخ. أما المستفيد الداخلي؛ فهو يمثل الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية والفنية المختلفة في المؤسسة ذاتها، مثل العاملين في (الوحدات، الأقسام، الشعب الخدمية، الدوائر... الخ)، حيث يُنظر لهؤلاء الأفراد عادة كأنهم مستفيدون ممن سيقوم بتوريد العمليات السابقة لهم وموردين للأقسام التي تلبي إنجازاتهم الخدمية (النيادي، 1999).

5- استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات:

يعد الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات الفنية والإدارية والتنظيمية من أكثر القرارات التي يتطلبها العمل الإداري، سيما ما يتعلق فيها بتصميم المنتج وسبل مطابقته مع الإنجاز المراد تحقيقه؛ إذ إن القرارات المرتبطة بهذا الاتجاه ذات أولوية كبيرة بهذا الشأن، وأن عمليات التصميم للمنتج تعد من أكثر الآفاق الهادفة في الأداء، ولذا فإن دقة المطابقة بين التصميم والأداء المتحقق لا يمكن لها أن تكون دون أن يتوفر في التصميم القابلية على التنفيذ من ناحية، وأن تكون له معايير ومواصفات قياسية واضحة الأبعاد والمعالم من ناحية أخرى. وهذا يعد من أكثر العوامل الهادفة في تحقيق نجاح

وفاعلية نظام إدارة الجودة الشاملة، ولهذا فإن هناك ثلاث أبعاد أساسية هي (Goetsch and Davis, 2000):

1- الجودة في التصميم (Quality Design).

2- الجودة في الأداء (Quality Performance).

3- الجودة في المطابقة (Quality Conformance).

وتلك الأبعاد لا يمكن أن تتحقق دون الاعتماد على القرارات العلمية الهادفة.

6- استخدام طرق وأساليب إحصائية في ضبط الجودة:

إن القرارات المرتبطة بالجودة تعد من القرارات الاستراتيجية، ولذا فإن القيادة الإدارية تعلب دوراً أساسياً في دعم وتنشيط حركة القائمين في الأداء التشغيلي، وتلعب القيادة دوراً فاعلاً في هذا الخصوص، سيما إذا ركّزت القيادة الإدارية في المنظمة على اعتماد الأساليب العلمية في إنجاز الأداء. ومن أكثر الأساليب العلمية شيوعاً واستخداماً في إدارة الجودة الشاملة هي: الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة، والتي تعد الآن من أكثر السبل الكفيلة بالتحسين والتطوير (النيادي، 1999).

7- التزام المؤسسة طويل الأجل بالجودة والتحسين المستمرين:

يعد التزام الجودة طويل الأجل من المبادئ الأساسية التي تؤكد عليها السبل الكفيلة بالتطوير والتحسين المستمر، ولذا يعد التحسين المستمر من أكثر السبل الفاعلة في التطوير والتحسين؛ إذ إن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطوير المستمرين في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس، وأهمها في ترصين المنتج وتحقيق ملاءمته للتطوّرات

والتغيرات المستمرة لحاجات ورغبات المستفيدين المتنامية، وإن التحسين المستمر بالأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفعاليات التشغيلية من ناحية أخرى. ولذا فإن هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة للتطوير والإنتاجية، ويجب أن يؤخذ معيار التكامل بنظر الاعتبار عند اعتماد أي تغيير أو تطوير مستهدف (علوش، 1997).

8- وحدة أهداف المؤسسة والعاملين:

تعد إدارة القوى البشرية في المنظمة ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة، إذ إن تعزيز روح المسؤولية الجماعية وتعميق روح الانتماء من شأنهما ان يساهما في تدعيم المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها، ويساهمان كذلك في خلق المرتكزات القادرة على نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، وإظهار صور العمل الأسري (العائلي) وتدعيم روح الارتباط العضوي للفرد في الجماعة (جماعة العمل) والمنظمة، إذ إن التركيز على الجانب الروحي في الوصول إلى مستويات عالية من الجودة تعد من المرتكزات التي أدت إلى تمييز المجتمع الياباني وإعطائه الصورة المتألقة بين المجتمعات الإنسانية المختلفة (زين الدين، 1996).

والجدول (2 ــ 1) يوضح آراء بعض الكُتَاب حول معايير إدارة الجودة الشاملة في المنظمات.

جدول (2 ــ 1): معايير إدارة الجودة الشاملة في المنظمات

ت	الكاتب	معايير إدارة الجودة الشاملة
1	Saraph, et..al, 1989	1. القيادة 2. دور إدارة الجودة 3. التدريب 4. تصميم المنتج 5. إدارة علاقات الموردين 6. إدارة العمليات 7. العلاقة مع العاملين
2	Black & Porter, 1996	1. إدارة علاقات العملاء 2. الشراكة مع الموردين 3. الإتصال والتواصل 4. فرق العمل 5. تخطيط الجودة 6. تحسين الجودة 7. ثقافة الجودة
3	Tamimi, 1998	1. التزام الإدارة العليا 2. التعليم والتدريب 3. الإتصال 4. إدارة علاقات الموردين
4	Joseph, et..al, 1999	1. الالتزام التنظيمي 2. إدارة الموارد البشرية 3. إدارة علاقات الموردين 4. سياسة الجودة 5. التكنولوجيا المستخدمة 6. التدريب

المصدر: من إعداد الباحث

(2 ــ 6): أداء الموارد البشرية

إن عملية قياس أداء الموارد البشرية داخل المنظمات تعد من المسائل المعقدة والصعبة التي توجه عملية دراسة وتقويم المنظمات المختلفة، وهذا التعقيد ناتج من أسباب عديدة وهي صعوبة تحديد المؤشرات على الأداء ثم صعوبة التمييز بين مفهومي كل من الكفاءة والفاعلية بشكل دقيق، والصعوبات الأخرى هي التي تنشأ من تعدد المعايير اللازمة لقياس(الكفاءة، والفاعلية) بوصف أن

لكل منظمة ظروفها الخاصة وطبيعة عملها وبهذا يصعب قياس كمية ونوعيته إنتاجها بمعايير كمية محددة مثل الجامعات (Givan & Kolins, 2005: 636)

ولقياس أداء الموارد البشرية يتطلب الوقوف على الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ومنها الترقية والنقل وهي التي تكشف عن قدرات العاملين الذين يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم ووضع الفرد في المكان الذي يتناسب وقدراته فضلا عن تقويم المشرفين والمديرين، وهو ما يساعد على تحديد فعالية المديرين في تنمية أعضاء فريق العمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم، ومن ثم إجراء التعديلات في الرواتب والأجور، إذ إن قياس الأداء في هذه الحالة سوف يساعد على اقتراح المكافأت المالية التي تتناسب وجهد العاملين ،وبعدها سوف تقوم المنظمة بوضع مقياس أو معيار مقبول في تقويم سياسات وتطبيقات العمل للأفراد مثالها، الحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة، ثم الاعتماد على المشورة التي تعد أداء لقياس الأداء ومنها ضعف العاملين واقتراح اجراءات لتحسين محتوى التدريب داخل المنظمة وخارجها ، ثم المعرفة الشخصية والاحتكاك بالمرؤوسين أثناء عملية القياس فينتج عنها المعرفة الشخصية لهولاء المرؤوسين واكتشاف الحاجة التدريبية وتحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة ،ومن ثم تزويد مقياس الأداء لمسؤولي إدارات الأفراد في المنظمات المختلفة بمعلومات واقعية وضع العاملين الراهن (Sharkey, et..al, 2005: 28).

ومن جهة أخرى يمكن أن تستخدم معلومات الأداء التي تجمع في بيئة العمل لأغراض إدارية أو لأغراض التوجيه والإرشاد ،أو لأغراض البحث العلمي، وتشتمل على الأغراض الادارية قرارات الترقية والنقل وتخفيض المراتب وتجديد العقود أو إنهائها ،ومن الأهداف المقصودة غالبا لهذا الاستخدام العام لبيانات الاداء هو تحسين الرضا الوظيفي ،والدافع من خلال التوفير معلومات

عن مستوى الأداء الحالي وقرارات التكليف المحتملة والممكنه مستقبلا في المنظمة (Wu & Hou, 2009: 420).

بمعنى آخر إن قياس الأداء هو حافز للتطوير الشخصي ومقياس له، أذ أن العاملين كثيرا ما يعبرون عن رغبتهم في الإجابة عن السؤال المتعلق بكيفية قياسهم لأعمالهم (Howard, 2009: 8) ويعكس أداء العامل، حالته الشخصية كمخاوفه وتفاعله مع الآخرين، وأن تكون الحوافز الاقتصادية هي القوى الدافعة الوحيدة، أي أن أداء العامل يكون حساسا للضغوط والقيود المفروضة من قبل الرؤساء عن طريق الهيكل التنظيمي، ويمكن دفع الافراد للعمل بقدرة أداء أعلى عن طريق اشباع رغباته السايكولوجية والاجتماعية (Arvind, 2009: 48).

ولوضع معيار معين للأداء لكل عمل من الأعمال في أي منظمة لابد من الاعتماد على عملية تحليل العمل،فوجود معيار محدد للأداء يشير إلى أي عامل أو متغير يعد مؤشراً لفاعلية الأداء من قبل الأفراد العاملين لعمل محدد، فالمعيار الملائم والمناسب للأداء يختلف باختلاف مواصفات ذلك العمل وأن المعلومات التي يحصل عليها في عملية تحليل العمل سوف تساعد على بناء معايير تناسب ذلك الأداء الفعلي ،وعليه فمن غير الممكن أن نحدد عدداً من الخصائص التي يجب أن تتوافر في المعيار المحدد لكي يكون مفيدا في عملية تقويم الأداء (Givan & Kolins, 2005: 638)

ويحدد (Krattenmaker, 2009: 4) العديد من طرائق لقياس أداء الموارد البشرية في المنظمات واستخدمت عدة معايير لتحديد وتفسير هذه الطرق، فبعضهم يقسمها إلى طرائق تقليدية وأخرى حديثة، وتشتمل على الطرائق التقليدية طريقة التدريج البياني، وطريقة الترتيب ثم طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين تليها طريقة التوزيع الإجباري وهنالك طرائق القوائم وطريقة التقويم بحرية التعبير، أما الحديثة فتشتمل على طريقة الوقائع (الأداءات) ذات الأهمية القصوى، طريقة

البحث الميداني، طريقة التقدير الجماعي، وطريقة الإدارة (بالأهداف)، والاتجاه السلوكي في قياس الاداء.

ويرى بعضهم انه يجب النظر الى زاويتين منفصلتين كنهما مرتبطتين فيما يتعلق بالقياس أذ تمثل الزاوية الأولى قياس ماهو قائم (أي الأداء الفعلي)، وتتضمن الزاوية الثانية ما يجب أن يكون (أي الأداء المخطط)، والأساليب التي تضمنتها هاتان الزاويتان تتكون من دراسات العمل التي تحلل العمل ومكوناته، والإحصائيات الداخلية التي تتضمن تحليل ودراسة المعلومات السابقة للتنظيم نفسه وهي أساس لوضع معيار الأداء المخطط له، والإحصائيات الخارجيه التي تتعلق بالمؤشرات الإحصائية الخارجية التي تكون موجودة في تنظيمات مماثلة وتستخدم في حالة عدم وجود إحصائيات داخلية أو لعدم وجود أنظمة دقيقة للمعلومات (Fisher, et..al, 2005: 570).

ويبين (نظمي وآخرون، 2000: 70) أن موضوع أداء الموارد البشرية يعد من الموضوعات المهمة والحساسة وذلك لأنه يتصل بصورة مباشرة ببقاء المنظمة، وأن عملية تحديد مستوى أداء الموارد البشرية يجب أن يكون بصورة موضوعية وعلمية وعلى أساس العدالة والمساواة التي تحقق هدف المنظمة ومن ثم تحقيق حاجات المجتمع ككل من أجل النهوض نحو الأفضل.

من هنا، يؤكد (الطائي وآخرون، 2006: 225 ــ 228) أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء مواردها البشرية وتحديد القابليات والإمكانيات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياج هؤلاء الأفراد إلى التطوير. وبالنظر لأهمية الموارد البشرية في المنظمات يتطلب الأمر إعداد نظام لقياس أداء هذا المورد الثمين. إذ إن أهمية تحديد مستوى أداء الموارد البشرية تتمثل في:

1. تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسة لإدارة الموارد البشرية التي تعد عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الموارد البشرية.

2. تستطيع المنظمة من خلال تحديد مستوى أداء مواردها البشرية من الوقوف على نقـاط القـوة والضعف وإنعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.

3. رفع معنويات العاملين، إذ إن توفير جو من التفاهم والعلاقات الطيبة ينـساب بـين العـاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الأساس من تحديد مستوى أداء الموارد البشرية هو معالجة نقاط الضعف في أدائهـم علـى ضوء ما تظهره مصدر رفع معنوياتهم.

4. يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين ويسهم في تعديل معـايير الأداء وزيادة أداء الموارد البشرية ويسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبـه مـن تنميـة وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

5. تشكل فرصاً للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

(2 ـ 7): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

الدراسات العربية

-**دراسة** (Yu-Yuan, et..al, 2010) بعنوان " Knowledge as a facilitator for enhancing innovation performance through total quality management". هدفت إلى بيان العلاقة بين مبادرات إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة والأداء الإبداعي. تكونت عينة الدراسة من (233) مديرآ من (1139) شركة تابوانية تعمل في مجال التكنولوجيا العالية. وقد تم إستخدام أسلوب المعادلات الهيكلية لتحليل فرضيات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقات دالة بين كل من مبادرات إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة والأداء الإبداعي في الشركات المبحوثة.

-دراسة (**السويدي**،2009) بعنوان " **استخدام التحليل العاملي في تحديد عوامل النجاح الحرجة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء المستشفي العسكري في مملكة البحرين**". هدفت إلى تحديد عوامل النجاح الحرجة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة باستخدام التحليل العاملي وأثره على أداء المستشفى العسكري في مملكة البحرين. كما هدفت إلى بيان إن كان هناك اختلافات دالة في وجهات نظر المديرين في المستشفى العسكري في مملكة البحرين حول عوامل النجاح الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً لاختلاف المتغيرات الديمغرافية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة. وتكونت من (70) فقرة. وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليل واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وبعد إجراء التحليل الوصفي للدراسة وتحليل التباين والتأثير

لفرضيات الدراسة توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها، عدم وجود اختلاف دال معنويا من وجهة نظر المديرين في المستشفى العسكري في مملكة البحرين لعوامل النجاح الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً لاختلاف الجنس ؛ العمر ؛ المستوى التعليمي ؛ التخصص ؛ الخبرة العملية. ووجود تأثير ذي دلالة معنوية لعوامل النجاح الحرجة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على أداء المستشفى العسكري في مملكة البحرين (رضا متلقي الخدمات الصحية ؛ تطور ونمو المستشفى العسكري ؛ كفاءة عمليات وإجراءات المستشفى العسكري). وأن العوامل الأكثر تأثيراً من عوامل النجاح الحرجة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وحسب مقدار التشبع تتمثل في الالتزام بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، ويليها تدريب العاملين ومشاركتهم ؛ ثم المعلومات والقياس والتحليل، ويتبعها التخطيط الاستراتيجي للجودة، فرق العمل ؛ التحسين المستمر للجودة ؛ وصولاً إلى أقل العوامل تشبعاً والمتمثل بالتركيز على الخدمات

-دراسة (المهيدب،2005) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة الأمنية: دراسة تطبيقية على شرطة منطقة الرياض". هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى: معرفة العاملين بشرطة منطقة الرياض لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة مدى اقتناع ودعم الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة مدى إشراك لإدارة العليا العاملين في مراحل اتخاذ القرارات المختلفة، ومعرفة مدى تكوين الإدارة العليا لفرق عمل لتطوير الأداء بشرطة منطقة الرياض، ومعرفة مدى اهتمام الإدارة العليا بتدريب العاملين لرفع كفاءتهم وتحسين الجودة. تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تطبيق مدخل المسح الاجتماعي لعينة الدراسة المكونة من 298 ضابطآ من كافة الرتب العسكرية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: اقتناع ودعم الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة. وإشراك الإدارة العليا بشرطة منطقة الرياض العاملين في مراحل

اتخاذ القرار المختلفة، واهتمام الإدارة العليا بشرطة منطقة الرياض بتكوين فرق عمل لتطوير الأداء. واهتمام الإدارة العليا بشرطة منطقة الرياض بتدريب العاملين لرفع كفاءتهم وتحسين الجودة. واهتمام الإدارة العليا بشرطة منطقة الرياض إظهار التقدير والاحترام للعاملين. واهتمام الإدارة العليا بشرطة منطقة الرياض بالاتصال بالجمهور والمستفيدين والمترددين على شرطة منطقة الرياض. ووضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى الضباط بشرطة منطقة الرياض.

- **دراسة** (الزهراني ،2004) بعنوان "**مدى امكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة البرامج الإعلامية الأمنية: دراسة مقارنة بين العاملين على إدارة البرامج الإعلامية الأمنية بوزارتي الداخلية والثقافة والإعلام في الرياض**". هدفت الدراسة إلى التعرف على: مستوى المعرفة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين على إدارة البرامج الإعلامية، وأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على البرامج الإعلامية الأمنية، واتجاهات العاملين على إدارة البرامج الإعلامية الأمنية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأهم المتطلبات التي تساعد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين خلفيات العاملين على إدارة البرامج الإعلامية واتجاهاتهم نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة. استخدم الباحث المنهج المقارن للمقارنة بين العاملين على إدارة البرامج الإعلامية بوزارتي الداخلية والثقافة والإعلام. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها، إن معظم أفراد العينة يرون أن إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة البرامج الإعلامية الأمنية ممكنة إلى حد ما. وإن معظم أفراد العينة غير متأكدين من تطبيق جميع متطلبات إدارة الجودة الشاملة على إدارة البرامج الإعلامية الأمنية. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العاملين بإدارة البرامج الإعلامية الأمنية بوزارة الداخلية ومتوسط العاملين بإدارة البرامج الإعلامية الأمنية بوزارة الثقافة والإعلام في مستوى المعرفة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العاملين بإدارة البرامج الإعلامية الأمنية بوزارة الداخلية ومتوسط العاملين بإدارة البرامج الإعلامية الأمنية بوزارة الثقافة والإعلام في أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة البرامج الإعلامية الأمنية.

-**دراسة (آل الشيخ،**2004) بعنوان "**إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في إدارة جوازات منطقة الرياض من وجهة نظر الضباط العاملين فيها**". هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى أهمية المبادئ المشتركة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من منظور ضباط جوازات منطقة الرياض، ومعرفة مستوى وعي هؤلاء الضباط بأهم المزايا التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جوازات منطقة، وتحديد أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جوازات منطقة الرياض من منظور ضباطها، وأخيراً، تحديد مدى اختلاف رؤية الضباط لأهمية محاور تطبيق الجودة الشاملة باختلاف خصائصهم الشخصية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال مدخلين أحدهما هو الدراسات الوثائقية والآخر هو المسح الاجتماعي الشامل. تكونت عينة الدراسة من **232** ضابطاً من مختلف الرتب العسكرية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها: أن مستوى وعي الضباط بالمزايا التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتفع، وأن المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة من منظور الضباط مهمة. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الضباط نحو أهمية كافة محاور تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغيرات العمر، والمؤهل العلمي، والتدريب، وجهة العمل.

- **دراسة (العميره ،**2003) **بعنوان "علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي: من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجة أمراض وجراحة القلب للقوات**

المسلحة بمدينة الرياض". هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي من خلال الكشف عن مستوى الدعم الذي تقدمه الإدارة العليا لتطبيق الجودة الشاملة ومدى فاعليتها، ومستوى المعرفة بمفاهيم الجودة الشاملة لدى العاملين ودورها على الأداء الوظيفي، واتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعلاقة تطبيق الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي. استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن غالبية العاملين يطبقون إدارة الجودة الشاملة في عملهم في ضوء استخدامها كأسلوب لإدارة العمل من قبل إداراتهم؛ إن أهم فوائد إدارة الجودة الشاملة هي الاهتمام بعمليات التدريب والتعليم المستمر، وتشجيع التعاون الجماعي في إنجاز مهمات العمل وتحقيق أهداف المنظمة؛ ويحد عدم التشجيع الكافي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من فعالية تطبيقها؛ كما تسهم زيادة فعالية تطبيق الجودة الشاملة في تحسين كفاءة وأدائها الموارد البشرية.

-**دراسة (الحاضر،**2001**) بعنوان "مدى فعالية إدارة الجودة الشاملة في مستشفى قوى الأمن بالرياض: آراء وتوجهات الهيئة الطبية والإدارية بالمستشفى** ". هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء الإداريين والأطباء حول مدى فعالية برنامج الجودة في مستشفى قوى الأمن بالرياض، والعوامل المؤثرة في فعالية تطبيق البرنامج، والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة في مستشفى قوى الأمن. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بطريقة المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها:

1. فعالية برنامج إدارة الجودة الشاملة بمستشفى قوى الأمن.
2. عدم وجود دورات تدريبية يعوق فعالية برنامج إدارة الجودة الشاملة.
3. عدم تقديم الإدارة التشجيع الكافي يحد من فعالية تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.

4. زيادة فعالية تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة يسهم في تحسين كفاءة أداء الفريق الطبي، ويقلل من تكلفة الخدمات الطبية المقدمة.

-دراسة سلامة(1999) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات الصحية في الأردن: دراسة حالة مستشفى الجامعة الأردنية". تناولت الدراسة التعرّف على مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية ومعرفة العوامل التي تحول دون ذلك، من وجهة نظر الزبائن الداخليين في المستشفى، وكان من أبرز النتائج التي حققتها الدراسة هي:

1- إن هناك اهتماماً متوسطاً من قِبل القيادات الإدارية العليا في مستشفى الجامعة الأردنية فيما يتعلق بالدعم والاقتناع بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وذلك من ناحية احترام الموظفين، وتدريب العاملين، وإشراكهم في اتخاذ القرار.

2- هناك اهتمام ضعيف من قِبل إدارة المستشفى بأسلوب العمل الجماعي (فرق العمل).

3- هناك انخفاض في رضا الزبائن المراجعين حول الخدمات الصحية التي يحصلون عليها من المستشفى.

4- هناك عدد من المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية، ومن أهم هذه المعوّقات: التغيير المستمر في القيادات الإدارية العليا، وضعف النظام المالي والمعلوماتي، ....الخ. وكان من أهم التوصيات التي توصل إليها الباحث ما يلي:

(1) قيام الإدارة العليا بإعطاء اهتمام أكبر للموظفين العاملين في المستشفى.

(2) زيادة الاهتمام بالزبائن المراجعين لتلقي الخدمات الصحية بصورة أكبر.

(3) ضرورة إيجاد قسم خاص بالمعلومات في المستشفى يتولى مهمة جمع البيانات والمعلومات، وتصنيفها، وإجراء المسوحات الميدانية، ...الخ.

(4) أن تتبنى الإدارة العليا ضرورة القيام بتطبيق نظام الجودة الشاملة في المستشفى.

– **دراسة (عبيدات والكردي، 1998) بعنوان "الجودة والعوامل المؤثرة عليها: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الطباعة في الأوراق"**. لقد استهدفت هذه الدراسة الكشف عن العوامل المؤثرة في الجودة، وكيفية استخدامها في قطاع صناعة الطباعة في الأوراق. وقد شملت عينة الدراسة (48) شركة ومؤسّسة، وقد تم تصميم استبانة خاصّة بتلك المؤسسات، وقد اتضح من نتائج الدراسة هذه أن مستوى الجودة هو ضمن المستوى المتوسط مما يستدعي مشاركة الإدارة العليا في التخطيط للجودة. كما أبرزت أهمية التدريب والصيانة للآلات المستخدمة، ولم تتناول هذه الدراسة مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأبعاده المتعددة، وإنما ألقت الضوء على الجانب الاستراتيجي للجودة من خلال إبراز أهمية الجودة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة، واعتبارها من الأطر الإدارية الحديثة في تطوير وتحسينه أداء المؤسسات.

– **دراسة الطراونة(1996) بعنوان "الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية"**. استهدفت هذه الدراسة قياس مدى تطبيق الشركات الصناعية الأردنية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، خصوصاً ما يتعلق باتخاذ القرارات، ودراسة السوق، والموارد الأولية، وتخطيط ورقابة الإنتاج، وبيئة العمل، والأداء، والتخزين، والتوزيع، والرقابة على الجودة، والتحديث، والتطوير، والاتصالات، والبيئة الخارجية. وقد توصلت هذه الدراسة بأن تطبيق هذه المتغيرات لا يختلف باختلاف خصائص تلك الشركات، كما أن الجوانب المتعلقة بالمؤسسات تعد أكثر العوامل تأثيراً على درجة تطبيق الشركات لأبعاد وإدارة الجودة الشاملة، وقد تم وفقاً لذلك تقديم عدد من التوصيات ذات الاهتمام المقترن بنتائج هذه الدراسة.

- **دراسة زين الدين(1996) بعنوان: "دراسة تطبيقية لفرص تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إحدى شركات الغزل والنسيج المصرية"**. لقد استهدفت الدراسة إلى تقديم توصيف متكامل لواقع الثقافة التنظيمية للشركة بجانب التحقق حول مدى انسجام هذه الثقافة السائدة في الشركة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وما الجوانب الإيجابية الدافعة للتطبيق، والأخرى السلبية العائقة للتطبيق. كما تناولت الدراسة تقويم فرص تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة، ومدى توافق هذه الشركة مع احتياجات ومتطلبات تطبيق هذا النظام، وقد تمخضّت الدراسة كون المنهج المطبق لإدارة الجودة الشاملة في الشركة لا يعدو أن يكون منهجاً تقليدياً لنظام الرقابة على الجودة من خلال عمليات الفرص والاختيار.

-**دراسة المناصير(1994) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية على سلطة الكهرباء الأردنية"**. استهدفت هذه الدراسة التعرف على اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة، ومدى تطبيقها في سلطة الكهرباء الأردنية. وقد اشتملت الدراسة على (270) عاملاً موزعين على عدد من فروع سلطة الكهرباء، في كل من مدينتي عمان والزرقاء، وقد توصل الباحث حول إيجابية اتجاهات عينة الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة. كما أن هناك مستوى جيداً من التطبيق لإدارة الجودة الشاملة في سلطة الكهرباء، وقد كان من أهم التوصيات التي أوصى بها الباحث في دراسته بضرورة إعادة النظر في الممارسات الإدارية التقليدية في مختلف مؤسسات القطاع العام الأردني، وممارسة المشروع باستخدام منهج إدارة الجودة الشاملة؛ كأسلوب إداري حديث ومتطور. إضافة لضرورة تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة بالشكل العلمي السليم في مؤسسات القطاع الحكومي الأردني.

الدراسات الأجنبية

- **دراسة** (Najeh & Kara-Zatri, 2007) **بعنوان** " A Comparative Study of Critical Quality Factors in Malaysia, Palestine, Saudi Arabia, Kuwait and Libya". هدفت الدراسة إلى إجراء مقارنة برؤى وممارسات الجودة بين خمسة بلدان، وهي ماليزيا، فلسطين، المملكة العربية السعودية، والكويت، وليبيا للتوصل إلى إطار بعوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه البلدان بالمقارنة مع بعض الدول المتقدمة. تكونت عينة الدراسة من كافة الصناعات في هذه الدول باستثناء ليبيا المتضمنة صناعة النفط. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تماثل في بعض العوامل في الدول عينة الدراسة مثل دعم القيادة العليا للمنظمة، السياسة الوطنية للدولة، استراتيجيات المنظمات عينة الدراسة، القيم والمعتقدات للدولة عينة الدراسة.

- **دراسة** (karia & Abu Hassan, 2006) **بعنوان** " The effects of total quality management practices on employees work-related attitudes". هدفت الى التعرف على أثر تطبيق مفهوم الجودة الشاملة، في بعض المتغيرات المتعلقة بالعمل (الانغماس الوظيفي ، الرضا الوظيفي ، والولاء التنظيمي)، في منظمات القطاع العام والخاص في ماليزيا. وتوصلت الدراسة الى نتائج كان من أهمها : وجود أثر ايجابي لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة في (الانغماس الوظيفي ، الرضا الوظيفي ، والولاء التنظيمي).

- **دراسة** (Claver, et..al,2003) **بعنوان** " Critical Factors and Results of Quality Management: an Empirical Study". هدفت الدراسة إلى القيام بمراجعة أدبية لتحديد عوامل النجاح الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ونتائجها. من خلال استخدام التحليل العاملي لهذه

العوامل. وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الحاصلة على شهادة ISO 9000 في شرق إسبانيا، والبالغ عددها 175 شركة. أما عينة الدراسة فقد تكونت من 154 شركة من المجتمع المحدد. وقد توصلت الدراسة إلى أهم العوامل تحقيقاً لنجاح إدارة الجودة الشاملة متمثلة بالتدريب أولاً، والتحسين المستمر ثانياً، وتخطيط الجودة ثالثاً، والقيادة رابعاً، وإدارة علاقات الموردين خامساً، ومشاركة الإدارة سادساً، والتعلم سابعاً، وإدارة العملاء ثامناً، وإدارة العمليات تاسعاً، وأخيراً، مشاركة العملاء.

- **دراسة** (Baidoun, 2003) **بعنوان** "An Empirical Study of Critical Factors of TQM in Palestinian Organizations". هدفت الدراسة إلى فحص العوامل التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الفلسطينية. تكونت عينة الدراسة من 78 منظمة تعمل في البيئة الفلسطينية. وقد تم تطوير استبانة لغرض تحديد العوامل التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة. تكونت عينة الدراسة من المنظمات الحاصلة على شهادة الأيزو 9000 وتم استخدام التحليل العنقودي لتحقيق أهداف الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك عنقودين رئيسيين يتضمن كل منها مجموعة من العوامل تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- **دراسة** (Antony, et..al, 2002) **بعنوان** "Critical Success Factors of TQM Implementation in Hong Kong Industries". هدفت الدراسة إلى تحديد عوامل النجاح الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في هونج كونج. ومن خلال تحليل الأدب المتعلق بإدارة الجودة الشاملة تم تطوير استبانة تضمنت 11 عاملاً تتضمن 72 فقرة. تكونت عينة الدراسة من 32 شركة عاملة في هونج كونج. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها التحليل العاملي. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك 7 عوامل رئيسة لإدارة الجودة الشاملة تتضمن 38 فقرة لتطبيق إدارة

الجودة الشاملة، وهذه العوامل تتمثل في التدريب والتطوير ؛ تقارير وبيانات الجودة ؛ التزام الإدارة ؛ رضا العملاء ؛ دور قسم الجودة ؛ الاتصالات ؛ التحسين المستمر.

- **دراسة** (Dayton,2001) **بعنوان** "Total Quality Management Critical Success Factors, a Comparison: The UK versus the USA". هدفت الدراسة إلى تحديد عوامل النجاح الحرجة لإدارة الجودة الشاملة المحددة في الدراسة الأوروبية عام 1996، ومقارنتها بعوامل النجاح الحرجة لإدارة الجودة الشاملة في البيئة الأمريكية. وتكونت عينة الدراسة من 1000 عضو من أعضاء الجمعية الأمريكية للجودة، وبلغ عدد الذين استجابوا 402 عضو. وقد توصلت الدراسة إلى أن عوامل النجاح الحرجة لإدارة الجودة الشاملة المحددة في الدراسة البريطانية عام 1996 تعد مهمة لضمان الجودة في بيئة الولايات المتحدة الأمريكية. وأن التزام الإدارة بالجودة الشاملة مهمة جداً بالإضافة إلى أهمية العوامل الديمغرافية في تحديد عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة.

- **دراسة** (Amar & Zain, 2001) **بعنوان** "Barriers in the Implementation of Total Quality Management in Indonesian Manufacturing Organizations". هدفت الدراسة إلى تحديد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية الأندونسية. تكونت عينة الدراسة من 78 منظمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك 11 عاملاً تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية الأندونسية، وهي: الموارد البشرية ؛ الإدارة العليا ؛ الاتجاه نحو الجودة ؛ الثقافة التنظيمية ؛ العلاقات الداخلية في المنظمات ؛ الموارد ؛ المكائن والمعدات ؛ المعلومات ؛ الوسائل المستخدمة والتدريب.

- **دراسة** (Mohanty & Lakhe, 1998) **بعنوان** " Factors Affecting TQM Implementation: an Empirical Study in Indian Industry". هدفت الدراسة إلى تحديد عوامل النجاح الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي الهندي. وقد تم تطوير استبانة لغرض تحقيق أهداف الدراسة. وتم توزيع 284 استبانة على المديرين التنفيذيين في 36 صناعة في الهند. وتم استرجاع ما مجمله 176 استبانة صالحة للتحليل أي ما نسبته 62%. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها أن هناك 18 عاملاً تؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهي: حجم المنظمة ؛ دعم القيادة العليا ؛ فرق العمل ؛ الاتصالات ؛ المرونة ؛ أهداف المنظمة ؛ هيكل التخطيط المعتمد ؛ البنية التحتية ؛ إدارة المخاطر ؛ الاستراتيجية التنافسية ؛ التكنولوجيا المعتمدة ؛ العلاقة مع العملاء ؛ العلاقة مع العاملين ؛ تصميم المنتج ؛ العلاقة مع الموردين ؛ التنسيق ؛ المركز المالي للمنظمة ؛ أنظمة العوائد.

(2 ـ 8):ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

لغرض بيان ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، فقد تم إجراء بعض المقارنات، والتي تم عرضها على النحو الآتي:

1. من حيث بيئة الدراسة: أجريت الدراسات السابقة على الشركات الأمريكية والكندية، والشركات البريطانية، إضافة إلى أن بعض الدراسات أجريت في بعض الدول العربية في مجموعة من المنظمات. في حين تم تنفيذ الدراسة الحالية في بيئة الحرس الوطني الكويتي.

2. من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، والتي هدفت إلى توضيح إمكانية تطبيقها أو علاقتها بالأداء الوظيفي أو عوامل نجاح تطبيقها في بعض المنظمات،

فيما عنيت الدراسة الحالية بالتحقق من أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء الموارد البشرية

3. من حيث منهجية الدراسة: يمكن عد الدراسة الحالية دراسة ذات استكشافية تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، للبيانات التي سيتم جمعها من المستقصى منهم، من خلال الاستبانة. ثم تحليلها اعتماداً على جملة وسائل وأدوات إحصائية للوصول إلى الاستنتاجات التي تخدم أهداف الدراسة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(3 ـ 1): منهج الدراسة

(3 ـ 2): مجتمع الدراسة وعينتها

(3 ـ 3): أنموذج الدراسة

(3 ـ 4): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(3 ـ 5): المعالجة الإحصائية المستخدمة

(3 ـ 6): صدق أداة الدراسة وثباتها

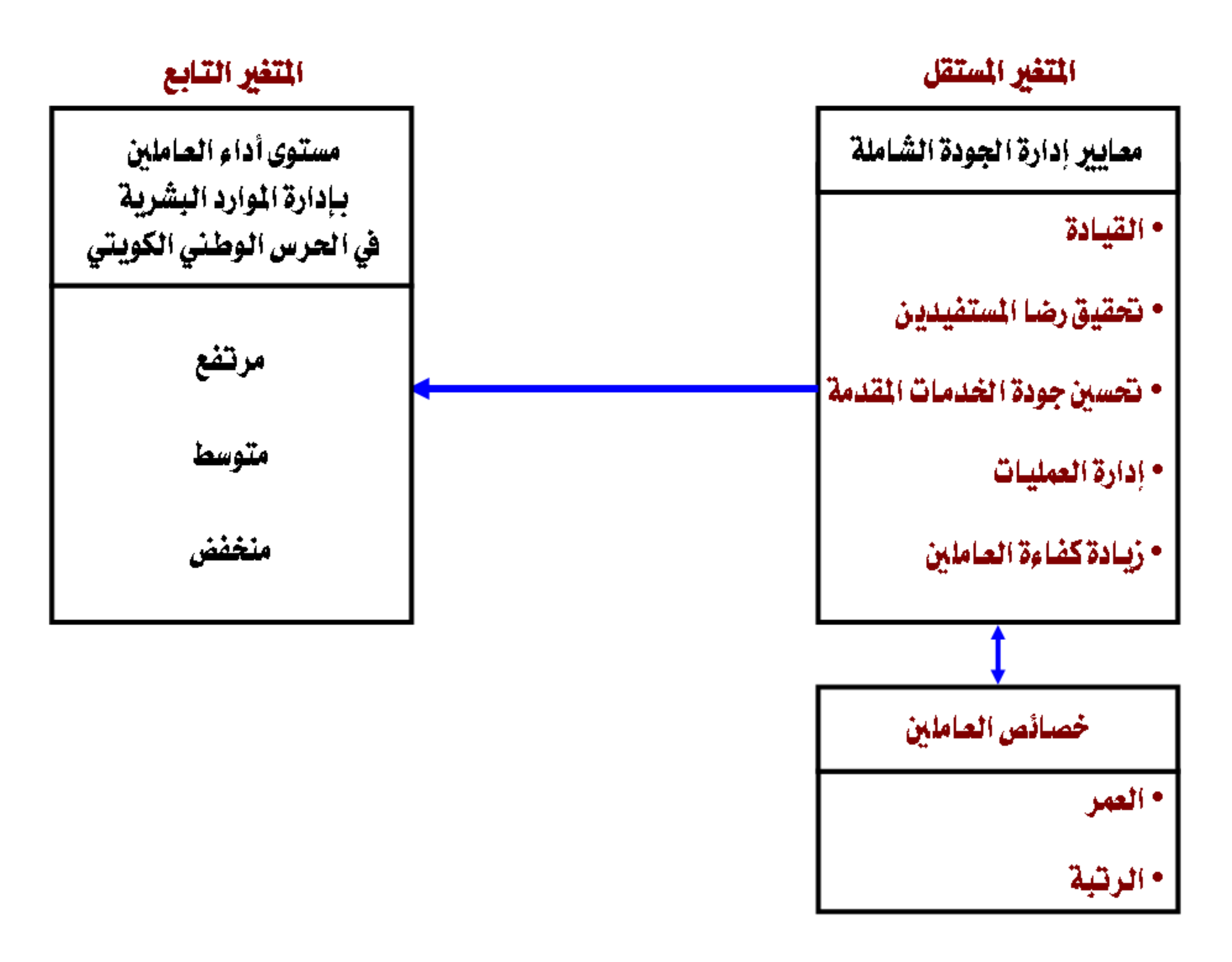
(3 ـ 1): منهج الدراسة

إنطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها من أراء العاملين بإدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي من مختلف الرتب والمرتبات الذين يتبعون إلى مجلس الدفاع الاعلى الكويتي، ومن خلال الأسئلة التي تسعى الدراسة الحالية للإجابة عليها، تم الإعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، حيث سيتم استخدام الاستبانة في جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات.

(3 ـ 2): مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بإدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي، ولغرض تطبيق هذه الدراسة تم اختيار العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي بمختلف العاملين فيها وبمختلف المرتبات العاملة من أجل تعميم العينة وتمثيل لمجتمع الدراسة الى حد كبير. إذ بلغ عدد العاملين في إدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي (200)، ولأغراض الدراسة الحالية فقد تم الاعتماد بتحديد عينة الدراسة على طريقة العينة القصدية من خلال تحديد الأفراد ذوي الرتبة وكيل فأعلى والبالغ عددهم (75) فردآ.

(3 ـ 3): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث.

شكل (1 ـ 1)

أنموذج الدراسة

(3 ـ 4): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

تتألف هذه الدراسة من جانبين؛ جانب نظري وآخر تطبيقي، ففي الجانب النظري سيتم التطرق إلى معظم الأفكار العلمية ذات العلاقة بالموضوع، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمد الباحث علـــى المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي، بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات.

وتستند الدراسة في جمع البيانات على مصدرين هما:

- المصادر الثانوية: الكتب والدوريات والرسائل الجامعية؛ وذلك بهدف إعداد الإطار النظري للدراسة.
- المصادر الأولية: وهي الاستبانة، والتي تم تطويرها من قبل الباحث لجمع البيانات والمعلومات التي تتعلق بموضوع الدراسة من عينة الدراسة. وقد شملت الاستبانة عددا من العبارات تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها، للإجابة عنها من قبل المبحوثين، وتم استخدام مقياس Likert الخماسي، بحيث تأخذ كل إجابة أهمية نسبية. ولأغراض التحليل سيتم استخدم البرنامج الإحصائيSPSS.

(3 ـ 5): المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.

- المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية ومدى التطبيق.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.
- مستوى الالتزام والأداء ، الذي تم تحديده طبقاً للمقياس الآتي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل – الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$\frac{5 - 1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

وبذلك تكون الدرجة المنخفضة من 1 – أقل من 2.33

والدرجة المتوسطة من 2.33 – 3.66

والدرجة المرتفعة من 3.67 فأكثر.

(3 ـــ 6): صدق أداة الدراسة وثباتها

اعتمدت الدراسة في أداة القياس على الصدق الظاهري للتأكد من صدق الاستبانة وجدواها، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص الإداري والأكاديمي من الأساتذة.

وما يتعلق بثبات استبانة الدراسة تم استخدام معامل الاتساق الداخلي للتحقق من ثبات الأداة حسب معامل كرونباخ ألفا، والجدول (3 ـــ 1) يوضح معاملات ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة

الجدول (3 ــ 1)

معاملات ثبات الاتساق الداخلي للمقاييس الفرعية

التسلسل	المتغير	معامل الثبات
1	القيادة	0.82
2	تحقيق رضا المستفيدين	0.83
3	تحسين جودة الخدمات المقدمة	0.86
4	إدارة العمليات	0.78
5	زيادة كفاءة العاملين	0.81
معايير إدارة الجودة الشاملة		0.87
أداء الموارد البشرية		79.4

الفصل الرابع

عرض النتائج واختبار الفرضيات

(4 ـ 1): المقدمـــة

(4 ـ 2): نبذة عن الحرس الوطني الكويتي

(4 ـ 3): وصف أفراد عينة الدراسة

(4 ـ 4): الإجابة عن أسئلة الدراسة

(4 ـ 5): اختبار فرضيات الدراسة

(4 ـ 1): المقدمـــة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج استخدام بعض الأساليب الإحــصائية الوصــفية التـــي أفرزتها الاستبانة من خلال تحليل آراء عينة الدراسة، وتم استخدام جــداول التوزيـــع التكـــراري والنسب المئوية والأوساط الحسابية لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية. وقد تم عرض النتائج عبر أربعة محاور رئيسة تغطي متغيرات الدراسة، وفقاً للآتي:

نبذة عن الحرس الوطني الكويتي

وصف عينة الدراسة

الإجابة عن أسئلة الدراسة

اختبار فرضيات الدراسة

(4 ـ 2): نبذة عن الحرس الوطني الكويتي

تأسس الحرس الوطني عام 1967 وهو في سباق دائم مع أوجه التطوير والتدريب والتنمية حتى يواكب ركب التطور الهائل والسريع في شتى المجالات ، ولعل الوقفة المشرفة التي وقفها رجال الحرس الوطني في الاستبسال والدفاع عن وطنهم ومقاومة جحافل قوات النظام العراقي البائد عام 1990 تعد خير شاهد على ما يتمتع به منتسبو الحرس من شجاعة ووطنية وانتماء، ولاشك أن هذه الوقفة تأتي على رأس الإنجازات التي حققها أبناء هذه المؤسسة الفتية، مثل :

1. محو الأمية.
2. تعليم الكومبيوتر.
3. الدورات مختلفة.
4. اللغة الإنجليزية.
5. تدعيم العنصر البشري.
6. الانشاءات.
7. نظام القرعة.
8. مشكلة البطالة.
9. وحدة الطوارئ والأزمات.
10. مركز خدمة الحرس الوطني.
11. برتوكولات التعاون.
12. تطوير الأسلحة والعتاد.
13. ضبط الجودة.

14. إشادة بديوان المحاسبة.

15. الإنجازات الرياضية

ومن اهداف الحرس الوطني الكويتي:

1. السعي إلى تحسين وتطوير أداء المهمات والواجبات لوحدات الحرس الوطني الكويتي وفقاً لمعايير معتمدة.

2. السعي إلى تحسين وتطوير الأعمال والبرامج والأنشطة والخدمات المقدمة من الحرس الوطني وفقاً لأفضل المعاير.

3. وجود متابعة دقيقة لكل إجراء في وحدات الحرس الوطني .

4. انتشار ثقافة الجودة في أداء العمل بين المنتسبين .

5. الاهتمام بمعرفة ضوابط الجودة العالمية والسعي للحصول على الجوائز (مثال : مكتب معالي النائب وهناك وحدات تسعى للحصول على شهادة الجودة مثل شئون الخدمة ، التجهيز الخارجي ، الدفاع الكيماوي...ألخ).

ومن مميزات تطبيق معاير الجودة الشاملة على مستوى أداء الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي:

1. أن تتوافر في الحرس الوطني الكويتي كوادر بشرية متخصصة في مجال الجودة وطرق قياسها . وأن تكون هذه الكوادر قد تم ترخيصها من قبل مؤسسات عالمية .

2. ان يسعى الحرس الوطني عبر وحداته المختلفة للحصول على جائزة التميز التى تقدمها المؤسسات المتخصصة (مثال: جائزة جابر للجودة).

3. أن يعتمد الحرس الوطني إلى قياس أدائه بين فترة وأخرى وفقاً للمعايير التالية:

- قياس جودة الأداء التدريبي.
- مستويات درجة الجودة الاستعداد القتالي والعمليات .
- جودة الأداء المالي...إلخ.
- أن توجد لدينا أدلة عمل (مثال : بطاقات وصف وظيفي ، تبسيط إجراءات...إلخ) تحدث بصفة دورية.
- أن نتأكد من وجود خطة زمنية واضحة لتنفيذ مبادرات الخطة الإستراتيجية للحرس الوطني الكويتي.
- أن لا تتجاوز نسبة الخطأ في الأداء أو الانحراف عن الخطة عن نسبة 10%.

ومن سلبيات تطبيق معايير في تطبيق معاير إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء الموارد البشرية:

- التكاليف الباهظة.
- مستوى علمي معين للمنتسبين

(4 ــ 3):وصف أفراد عينة الدراسة

في هذه الفقرة سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث العمر، المستوى التعليمي، الرتبة العسكرية ، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية ، مدة الخدمة في إدارة الموارد البشرية ، عدد الدورات التدريبية في الحقل الإداري. ويظهر الجدول (4 ــ 1) تلك المتغيرات.

جدول (4 ـــ 1): وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	العمر	أقل من 30 سنة	26	34.7
		30 – 40 سنة	37	49.3
		41 – 50	8	10.7
		51 سنة فأكثر	4	5.3
2	المستوى التعليمي	ثانوية عامة	2	2.7
		دبلوم كلية مجتمع	6	8
		بكالوريوس	42	56
		دراسات عليا	25	33.3
3	الرتبة العسكرية	عميد	29	38.7
		عقيد	10	13.3
		رائد	10	13.3
		نقيب	11	14.7
		ملازم	13	17.3
		أقل من ملازم	2	2.7
	مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	أقل من 5 سنوات	18	24
		من 5 ـــ أقل من 10 سنوات	21	28
		من 10 سنوات ـــ 15 سنة	27	36
		15 سنة فأكثر	9	12
5	مدة الخدمة في إدارة الموارد البشرية	أقل من 5 سنوات	20	26.7
		من 5 ـــ أقل من 10 سنوات	19	25.3
		من 10 سنوات ـــ 15 سنة	19	25.3
		15 سنة فأكثر	17	22.7
6	عدد الدورات التدريبية في الحقل الإداري	ولا دورة	13	17
		دورة واحدة	21	28
		دورتان	16	21
		ثلاث دورات فأكثر	25	33

يبين الجدول (4 ــ 1) نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية للمستجيبين من أفراد عينة الدراسة.

(4 ــ 4): الإجابة عن أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجــودة الــشاملة (*القيــادة؛ تحقيق رضا المستفيدين؛ تحسين جودة الخدمات المقدمة ؛ إدارة العمليــات ؛ زيــادة كفاءة العاملين*) في إدارة الموارد لبشرية بالحرس الوطني الكويتي؟. للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بتجزئته إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:

السؤال الفرعي الأول: ما مدى الالتزام بتطبيق القيادة في إدارة الموارد لبشرية بالحرس الوطني الكويتي ؟

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومدى الالتزام، كما هو موضح بالجدول (4 ــ 2).

جدول (4 ــ 2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى الالتزام بتطبيق معيار القيادة في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي

الرقم	الالتزام بتطبيق معيار القيادة في إدارة الموارد لبشرية بالحرس الوطني الكويتي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مدى الالتزام
1	يهتم المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بمتابعة برامج الجودة بفاعلية وحث الموظفين على الالتزام بها	3.81	1.10	2	مرتفع
2	يهتم المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بإقامة الدورات التخصصية والتي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية الجودة وأحدث الأساليب المطبقة في هذا المجال	3.81	0.97	2	مرتفع
3	يقوم المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بتخصيص الموارد المادية اللازمة لتنظيم إدارة الجودة الشاملة	3.99	1.02	1	مرتفع
4	هناك قناعة لدى المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بأهمية الجودة الشاملة في تحسين أداء الموظفين	3.55	1.06	3	متوسط
5	يهتم المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بالتحسينات المستمرة للعمليات الإدارية وإزالة العقبات أمام تطبيق مبادئ الجودة الشاملة	3.31	1.05	4	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.69	0.82		

يشير الجدول (4 ــ 2) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمـدى الالتـزام بتطبيق معيار القيادة في إدارة الموارد لبشرية بالحرس الوطني الكويتي. فقد جاءت فـي المرتبـة الأولى فقرة " يقوم المسؤولين بإدارة الموارد البشرية بتخصيص الموارد المادية اللازمـة لتنظـيم إدارة الجودة الشاملة" بمتوسط حسابي بلغ (3.99) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العـام البـالغ (3.69)، وانحراف معياري بلغ (1.02)، فيما حصلت الفقرات " يهتم المسؤولون بـإدارة المـوارد البشرية بمتابعة برامج الجودة بفاعلية وحث الموظفين على الالتزام بها ؛ يهتم المسؤولون بـإدارة الموارد البشرية بإقامة الدورات التخصصية والتي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية الجودة وأحدث الأساليب المطبقة في هذا المجال" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.81) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.69) وانحراف معياري (1.10 ؛ 0.97) لكل منها على التوالي. وحصلت فقرة "هناك قناعة لدى المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بأهميـة الجـودة الشاملة في تحسين أداء الموظفين" على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.55) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.69) وانحراف معياري (1.06). وفـي المرتبـة الرابعة والاخيرة جاءت فقرة "يهتم المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بالتحسينات المستمرة للعمليات الإدارية وإزالة العقبات أمام تطبيق مبادئ الجودة الشاملة" بمتوسط حسابي بلغ (3.31) وهو أدنـى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.69) وانحراف معياري (1.05).

وبشكل عام يتبين أن الالتزام بتطبيق معيار القيادة في إدارة الموارد لبشرية بالحرس الوطني الكويتي كان مرتفعاً.

السؤال الفرعي الثاني: ما مدى الالتزام بتطبيق معيار تحقيق رضا المستفيدين في إدارة الموارد لبشرية بالحرس الوطني الكويتي ؟

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومدى الالتزام، كما هو موضح بالجدول (4 ـ 3).

جدول (4 ـ 3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الالتزام بتطبيق معيار تحقيق رضا المستفيدين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي

الرقم	الالتزام بتطبيق معيار تحقيق رضا المستفيدين في إدارة الموارد لبشرية بالحرس الوطني الكويتي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مدى الالتزام
1	يلتزم إدارة الموارد البشرية بقوة بالهدف الخاص بتحقيق رضا المستفيدين	3.77	1.03	2	مرتفع
2	تثبت إدارة الموارد البشرية عملياً أن تحقيق رضا المستفيدين له أهمية استثنائية لتحقيق أهدافها	3.79	0.96	1	مرتفع
3	تستخدم إدارة الموارد البشرية المعلومات التي يقدمها المستفيد في تحسين وتطوير الخدمات التي تقدم لهم	3.43	1.08	3	متوسط
4	يدرك المستفيد أهمية الخدمات الخاصة التي توفرها إدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي	2.63	1.21	5	متوسط
5	تراقب إدارة الموارد البشرية الشكاوي المقدمة من قبل المستفيدين وتعمل على حلها	3.23	1.13	4	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.37	0.58		

يشير الجدول (4 ــ 3) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمـدى الالتـزام بتطبيق معيار تحقيق رضا المستفيد في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تثبت إدارة الموارد البشرية عملياً أن تحقيق رضا المستفيدين له أهميـة استثنائية لتحقيق أهدافها " بمتوسط حسابي بلغ (3.79) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.37)، وانحراف معياري بلغ (0.96)، فيما حصلت الفقرة " يلتزم إدارة الموارد البـشرية بقـوة بالهدف الخاص بتحقيق رضا المستفيدون " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.81) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.37) وانحراف معياري (1.10). وحصلت فقرة " تـستخدم إدارة الموارد البشرية المعلومات التي يقدمها المستفيدون في تحسين وتطوير الخدمات التي تقدم لهم " على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.43) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.37) وانحراف معياري (1.08). وفي المرتبة الرابعة جاءت فقرة " تراقـب إدارة الموارد البشرية الشكاوي المقدمة من قبل المستفيدين وتعمل على حلها " بمتوسـط حـسابي بلـغ (3.23) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.37) وانحراف معياري (1.13). وفـي المرتبة الخامسة والأخيرة جاءت فقرة " يدرك المستفيدون أهمية الخدمات الخاصة التي توفرها إدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي" بمتوسط حسابي بلغ (2.63) وهو أدنى من المتوسـط الحسابي الكلي والبالغ (3.37) وانحراف معياري (1.21).

وبشكل عام يتبين أن الالتزام بتطبيق معيار تحقيق رضا المـستفيدين فـي إدارة المـوارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي متوسط.

السؤال الفرعي الثالث: ما مدى الالتزام بتطبيق معيار تحسين جودة الخدمات المقدمة في إدارة الموارد لبشرية بالحرس الوطني الكويتي ؟

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومدى الالتزام، كما هو موضح بالجدول (4 ــ 4).

جدول (4 ــ 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى الالتزام بتطبيق معيار تحسين جودة الخدمات المقدمة في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي

الرقم	الالتزام بتطبيق معيار تحسين جودة الخدمات المقدمة في إدارة الموارد لبشرية بالحرس الوطني الكويتي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مدى الالتزام
1	تعتمد إدارة الموارد البشرية برنامج لتقليل وقت دورة ابتكار الخدمات الجديدة أو تطوير الخدمات الحالية	3.81	0.73	2	مرتفع
2	تؤكد إدارة الموارد البشرية على التحسين المستمر في طرق العمل داخل الحرس الوطني الكويتي	3.89	0.83	1	مرتفع
3	يعمل المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي في الحصول على أحدث التكنولوجيا باستمرار	3.15	0.95	4	متوسط
4	تسعى إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي إلى تقليل الزمن اللازم لاجراءات تقديم الخدمات	3.09	0.79	5	متوسط
5	لدى الحرس الوطني الكويتي استعلامات متطورة تزود إدارة الموارد البشرية بالمعلومات التي تخص المستفيدين من الخدمات المقدمة	3.76	0.69	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.54	0.45		

يشير الجدول (4 ــ 4) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمــدى الالتــزام بتطبيق معيار تحسين جودة الخدمات المقدمة في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكــويتي. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تؤكد إدارة الموارد البشرية على التحسين المستمر في طــرق العمل داخل الحرس الوطني الكويتي " بمتوسط حسابي بلغ (3.89) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.54)، وانحراف معياري بلغ (0.98)، فيما حصلت الفقرة " تعتمــد إدارة المــوارد البشرية برنامج لتقليل وقت دورة ابتكار الخدمات الجديدة أو تطوير الخدمات الحالية " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.81) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.54) وانحــراف معياري (0.73). وحصلت فقرة " لدى الحرس الوطني الكويتي استعلامات متطــورة تــزود إدارة الموارد البشرية بالمعلومات التي تخص المستفيدين من الخدمات المقدمة " على المرتبة الثالثة مــن حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.76) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبــالغ (3.54) وانحراف معياري (0.69). وفي المرتبة الرابعة جاءت فقرة " يعمل المسؤولون بــإدارة المــوارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي في الحصول على أحدث التكنولوجيا باستمرار " بمتوسط حسابي بلغ (3.15) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.54) وانحراف معياري (0.95). وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاءت فقرة " تسعى إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي إلى تقليل الزمن اللازم لاجراءات تقديم الخدمات " بمتوسط حسابي بلغ (3.09) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.54) وانحراف معياري (0.79).

وبشكل عام يتبين أن الالتزام بتطبيق معيار تحسين جودة الخدمات المقدمة في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي متوسط.

السؤال الفرعي الرابع: ما مدى الالتزام بتطبيق معيار إدارة العمليات في إدارة الموارد لبشرية بالحرس الوطني الكويتي ؟

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومدى الالتزام، كما هو موضح بالجدول (4 ــ 5).

جدول (4 ــ 5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى الالتزام بتطبيق معيار إدارة العمليات في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي

الرقم	الالتزام بتطبيق معيار إدارة العمليات في إدارة الموارد لبشرية بالحرس الوطني الكويتي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مدى الالتزام
16	تعتمد إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي على برنامج التدنية المستمرة لوقت تقديم الخدمة	3.73	0.84	2	مرتفع
17	تسعى إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي إلى تبسيط إجراءات تقديم الخدمة للمستفيدين	3.68	0.79	3	مرتفع
18	تهتم إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي بدراسة أوضاع المستفيدين لتحسين الخدمات المقدمة	3.81	0.77	1	مرتفع
19	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي إلى عمليات ضبط وتحسين مستمريين	3.59	0.96	5	متوسط
20	تقوم إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي بإجراء استطلاعات مستمرة من أجل التعرف على احتياجات ورغبات المستفيدين المتنوعة	3.61	0.82	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.69	0.56		

يشير الجدول (4 ــ 5) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتطبيق معيار إدارة العمليات في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقــرة "تهتم إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي بدراسة أوضاع المستفيدين لتحسين الخدمات المقدمة" بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وهو أعلى من المتوســط الحــسابي العــام البــالغ (3.69)، وانحراف معياري بلغ (0.77)، فيما حصلت الفقرة " تعتمد إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي على برنامج التدنية المستمرة لوقت تقديم الخدمة " على المرتبة الثانية بمتوســط حــسابي (3.73) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلــي والبــالغ (3.69) وانحــراف معيــاري (0.84). وحصلت فقرة " تسعى إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي إلى تبسيط إجراءات تقــديم الخدمة للمستفيدين " على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.68) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.69) وانحراف معياري (0.79). وفي المرتبة الرابعة جــاءت فقرة "تقوم إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي بإجراء استطلاعات مستمرة من أجــل التعرف على إحتياجات ورغبات المستفيدين المتنوعة" بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وهو أدنى مــن المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.69) وانحراف معياري (0.82). وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاءت فقرة " تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة بإدارة الموارد البــشرية بــالحرس الــوطني الكويتي إلى عمليات ضبط وتحسين مستمريين " بمتوسط حسابي بلــغ (3.59) وهــو أدنــى مــن المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.69) وانحراف معياري (0.96).

وبشكل عام يتبين أن الالتزام بتطبيق معيار إدارة العمليات فــي إدارة المــوارد البــشرية بالحرس الوطني الكويتي مرتفع.

السؤال الفرعي الخامس: ما مدى الالتزام بتطبيق معيار زيادة كفاءة العاملين في إدارة الموارد لبشرية بالحرس الوطني الكويتي ؟

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومدى الالتزام، كما هو موضح بالجدول (4 ــ 6).

جدول (4 ــ 6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق معيار زيادة كفاءة العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي

الرقم	الالتزام بتطبيق زيادة كفاءة العاملين في إدارة الموارد لبشرية بالحرس الوطني الكويتي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مدى الالتزام
21	تقوم إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي بتدريب الموظفين المعنيين بالجودة وبرامجها على الأساليب الإحصائية ذات العلاقة بعملهم	3.96	0.94	1	مرتفع
22	تعمل إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي على تدريب الموظفين على التطبيقات الحديثة التي تساعد على خدمة المستفيدين	3.63	0.97	5	متوسط
23	يحصل جميع الموظفين بإدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي على دورات تدريبية خاصة بإدارة الجودة الشاملة	3.83	0.76	3	مرتفع
24	يتم الاستعانة بموظفين ذوي خبرة في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية بإدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي	3.92	0.88	2	مرتفع
25	ساهمت برامج التدريب الموضوعة من قبل إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي في التقليل من الأخطاء إلى أقل مستوى ممكن	3.80	0.82	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.83	0.54		

يشير الجدول (4 ــ 6) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمــدى الالتــزام بتطبيق معيار زيادة كفاءة العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تقوم إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي بتدريب المــوظفين المعنيين بالجودة وبرامجها على الأساليب الإحصائية ذات العلاقة بعملهم " بمتوسط حــسابي بلــغ (3.96) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.83)، وانحراف معياري بلغ (0.94)، فيما حصلت الفقرة " تتم الاستعانة بموظفين ذوي خبرة في مجال تحديد الاحتياجات التدريبيــة بــإدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.92) وهــو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.83) وانحراف معياري (0.88). وحــصلت فقــرة " يحصل جميع الموظفين بإدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي على دورات تدريبيــة خاصة بإدارة الجودة الشاملة " على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلــغ (3.83) وهو مساو للمتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.83) وانحراف معياري (0.76). وفي المرتبة الرابعة جاءت فقرة " ساهمت برامج التدريب الموضوعة من قبل إدارة الموارد البشرية بالحرس الــوطني الكويتي في التقليل من الأخطاء إلى أقل مستوى ممكن " بمتوسط حسابي بلغ (3.80) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.83) وانحراف معياري (0.82). وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاءت فقرة " تعمل إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي على تدريب المــوظفين علــى التطبيقات الحديثة التي تساعد على خدمة المستفيدين " بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وهو أدنى مــن المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.83) وانحراف معياري (0.97).

وبشكل عام يتبين أن الالتزام بتطبيق معيار زيادة كفاءة العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي مرتفع.

السؤال الثاني: ما مستوى أداء الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي؟. للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الأهمية، كما هو موضح بالجدول (4 ـ 7).

جدول (4 ـ 7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء الموارد البشرية

الرقم	مستوى أداء الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأداء
26	لدي الموظفين بإدارة الموارد البشرية القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم في العمل	3.64	0.73	3	متوسط
27	يحرص الموضفون بإدارة الموارد البشرية على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى	3.55	0.87	5	متوسط
28	يحظى الموظفين بإدارة الموارد البشرية بتقدير رؤسائهم عندما يحققون مستوى عالياً من الأداء	3.44	0.81	7	متوسط
29	التقويمات المعنوية تحفز الموضفون بإدارة الموارد البشرية على الأداء الأفضل	3.49	0.94	6	متوسط
30	يتناسب مستوى التأهيل الوظيفي الموظفين بإدارة الموارد البشرية مع الواجبات المناطة بهم	3.55	1.06	5	متوسط
31	يقوم الموضفون بإدارة الموارد البشرية بتأدية المهمات المحددة والالتزام بتنفيذها بدقة متناهية	3.31	1.05	9	متوسط
32	يحرص الموضفون بإدارة الموارد البشرية على تقديم المقترحات الخاصة بتطوير العمل من خلال البيانات الدورية عن العمل	3.77	1.03	2	مرتفع
33	يقوم المسؤول عنك في منح الموظفين بإدارة الموارد البشرية حوافز تشجيعية مناسبة	3.79	0.96	1	مرتفع
34	تهتم السياسة العامة بإدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي بخصوص الموظفين بتنمية قدراتهم	3.43	1.08	8	متوسط
35	تتلاءم نوع الوظيفة التي يشغلها الموضفون بإدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي مع قدراتهم الذاتية	3.59	0.96	4	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.55	0.58		

يشير الجدول (4 ــ 7) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبـــارات المتعلقـــة بمـــستوى أداء الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.31 ــ 3.79). حيث جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يقوم المسؤول عنك في منح المـــوظفين بـــإدارة الموارد البشرية حوافز تشجيعية مناسبة " بمتوسط حسابي بلغ (3.79) وهو أعلى مـــن المتوســـط الحسابي العام البالغ (3.55)، وانحراف معياري بلغ (0.96)، فيما حصلت الفقرة " يقوم الموضـــفون بإدارة الموارد البشرية بتأدية المهمات المحددة والالتزام بتنفيذها بدقة متناهية " على المرتبة التاسعة والاخيرة بمتوسط حسابي (3.31) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.55) وانحراف معياري (1.05).

وبشكل عام يتبين أن مستوى أداء الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي متوسط.

(4 ـــ 5): اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى HO_1

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمدى الالتزام بتطبيــق معــايير إدارة الجــودة الــشاملة (القيادة؛ تحقيق رضا المستفيدين؛ تحسين جودة الخدمات المقدمة ؛ إدارة العمليات ؛ زيادة كفاءة العاملين) على مستوى أداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي؟

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من الأثر المحتمل لمــدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء الموارد البــشرية بــإدارة المــوارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي، وكما هو موضح في الجدول (4 ــ 8).

جدول (4 ــ 8)

نتائج اختبار أثر مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي

البيان	(R) الارتباط	(R square) معامل التحديد	F المحسوبة	F الجدولية	β معامل الانحدار	Sig.* مستوى الدلالة
الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي	0.907	0.823	338.877	4.00	0.532	0.000

يوضح الجدول (4 ــ 8) أثر الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي. حيث أظهرت نتــائج التحليــل

الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.907) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R2 فقد بلغ (0.823)، أي أن ما قيمته (0.823) من التغيرات في مستوى أداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي ناتج عن التغير في مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.532)، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة مستوى أداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي بقيمة (0.532). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (338.877) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (4.00). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة معنوية للالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي عند مستوى دلالة (0.05)

وهذه النتيجة تعكس أن الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة يؤثر على أداء الموارد البشرية من حيث الارتفاع او الإنخفاض، وهذا منطقي حيث أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يؤكد على ثقافة العمل بروح الفريق الواحد وتبني ثقافة مؤسسية تعكس مستوى الأداء ولذلك فإن هذا الالتزام سيؤثر بالشكل النهائي على مستوى اداء الموارد البشرية.

وللتحقق من أثر كل متغير من متغيرات الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي، تم تقسيم الفرضية الرئيسة إلى خمس فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، وكما يلي:

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمدى الالتزام بتطبيق معيار القيادة على مستوى أداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي عند مستوى دلالة (**0.05**).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من الأثر المحتمل لمدى الالتزام بتطبيق القيادة على مستوى أداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي، وكما هو موضح في الجدول (4 ــ 9).

جدول (4 ــ 9)

نتائج اختبار أثر مدى الالتزام بتطبيق معيار القيادة على مستوى أداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي

البيان	(R) الارتباط	(R square) معامل التحديد	F المحسوبة	F الجدولية	β معامل الانحدار	Sig.* مستوى الدلالة
الالتزام بتطبيق معيارالقيادة على مستوى أداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي	0.840	0.706	176.632	4.00	0.594	0.000

يوضح الجدول (4 ــ 9) أثر الالتزام بتطبيق معيارالقيادة على مستوى أداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر

ذي دلالة إحصائية للالتزام بتطبيق معيار القيادة على مستوى أداء الموارد البشرية بإدارة المــوارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.840) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

أما معامل التحديد R2 فقد بلغ (0.706)، أي أن ما قيمته (0.706) من التغيرات في مـــستوى أداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي ناتج عن تغيـــر مـــدى الالتـــزام بتطبيق معيار القيادة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.594)، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الالتزام بتطبيق معيار القيادة يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء الموارد البشرية بإدارة المــوارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي بقيمة (0.594). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (176.632) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمـــة F الجدوليـــة البالغـــة (4.00). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الـــصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة معنوية لمدى الالتزام بتطبيـــق معيـــار القيـــادة علـــى أداء الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي عند مستوى دلالة (0.05)

إن تفسير هذه النتيجة يمكن أن يعود إلى أن الالتزام بتطبيق معيار القيادة الذي يخص القادة والذي لهم الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتطوير قدراتهم من خلال منح الصلاحيات وتمكينهم من إتخاذ قرارات على المدى البعيد ينعكس بشكل أساسي على أداء الأفراد العاملين بغض النظـــر عن طبيعة المؤسسة خدمية أو إنتاجية حكومية أو قطاع خاص.

HO1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمدى الالتزام بتطبيق معيار تحقيق رضا المستفيدين على مستوى أداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من الأثر المحتمل لمدى الالتزام بتطبيق معيار تحقيق رضا المستفيدين على مستوى أداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي، وكما هو موضح في الجدول (4 ـــ 10).

جدول (4 ـــ 10)

نتائج اختبار أثر الالتزام بتطبيق معيار تحقيق رضا المستفيدين على مستوى أداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي

البيان	(R) الارتباط	(R square) معامل التحديد	F المحسوبة	F الجدولية	β معامل الانحدار	Sig.* مستوى الدلالة
الالتزام بتطبيق معيار تحقيق رضا المستفيدين على مستوى أداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي	0.662	0.438	56.847	4.00	0.666	0.000

يوضح الجدول (4 ـــ 10) أثر الالتزام بتطبيق معيار تحقيق رضا المستفيدين على مستوى أداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للالتزام بتطبيق معيار تحقيق رضا المستفيدين على مستوى أداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي ، إذا بلغ معامل الارتباط R (0.662) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R2 فقد بلغ (0.438)، أي أن مـــا قيمتـــه

(0.438) من التغيرات في مستوى أداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بالحرس الـــوطني الكويتي ناتج عن التغير في مدى الالتزام بتطبيق معيار تحقيق رضا المستفيدين، كما بلغـــت قيمـــة درجة التأثير β (0.666)، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الالتزام بتطبيق معيـــار تحقيـــق رضا المستفيدين يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي بقيمة (0.666). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (56.847) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (4.00). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التـــي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة معنوية للالتـزام بتطبيـق معيـار تحقيـق رضـا المستفيدين علـى أداء الموارد البشرية في إدارة الموارد البـشرية بـالحرس الـوطني الكـويتي عنـد مـستوى دلالـة (0.05)

وهو أيضاً أمر منطقي، إذ إن الالتزام من قبل المنظمات بتحقيق رضـــا المـــستفيدين مـــن خدماتها أو منتجاتها وخصوصاً الالتزام من قبل العاملين فيها على تحقيق رضا المستفيدين سنعكس إيجاباً على اداء عامليها من حيث رضا المستفيدين وما ينقلونه للأخرين عن إمكانيـــات المنظمـــة وطريقة تعامل عامليها مع الفئات الخارجية وهو ما يحفز القيادة على التدعيم والتحفيز والتطـــوير المستمر لعامليها وبالتالي تطور مستويات أدائهم بما يتعلق بآليات واساليب تقديم الخدمات وطريقـــة التعامل مع المستفيدين.

HO1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام بتطبيق معيار تحسين جودة الخدمات المقدمة على مستوى أداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من الأثر المحتمل للالتزام بتطبيق معيار تحقيق رضا المستفيدين على مستوى أداء الموارد البشرية بإدارة المــوارد البــشرية بالحرس الوطني الكويتي، وكما هو موضح في الجدول (4 ــ 11).

جدول (4 ــ 11)

نتائج اختبار أثر الالتزام بتطبيق معيار تحسين جودة الخدمات المقدمة على مستوى أداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي

البيان	(R) الارتباط	(R square) معامل التحديد	F المحسوبة	F الجدولية	β معامل الانحدار	Sig.* مستوى الدلالة
الالتزام بتطبيق معيار تحسين جودة الخدمات المقدمة على مستوى أداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي	0.529	0.280	28.346	4.00	0.691	0.000

يوضح الجدول (4 ــ 11) أثر الالتزام بتطبيق معيار تحسين جودة الخدمات المقدمة علــى مستوى أداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للالتزام بتطبيق معيار تحــسين جــودة الخــدمات المقدمة على مستوى أداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.529) عند مستوى ($\alpha \le 0.05$). أما معامل التحديد $R2$ فقد بلغ (0.280)،

أي أن ما قيمته (0.280) من التغيرات في مستوى أداء الموارد البشرية بإدارة المـوارد البـشرية بالحرس الوطني الكويتي ناتج عن تغير مستوى الالتزام بتطبيق معيار تحـسين جـودة الخـدمات المقدمة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.691)، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الالتزام بتطبيق معيار تحسين جودة الخدمات المقدمة يؤدي إلى زيادة في مـستوى أداء المـوارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي بقيمة (0.691). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (28.346) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (4.00). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثـة، وعليـه تـرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة معنوية للالتزام بتطبيق معيار تحسين جودة الخدمات المقدمة على أداء الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي عند مستوى دلالة (0.05)

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن تحسين جودة الخدمات المقدمة سيؤول بالنتيجة إلى زيادة رضا المستفيدين وهو ما ينعكس على اداء المنظمة بشكل عام، والمتأتي من أداء مواردها البشرية والذين هم على إطلاع اكبر ومستمر بحاجات ورغبات المستفيدين وبالتالي هم الأقدر على معرفـة نقـاط الضعف والقوة في الخدمات المقدمة وآليات التقليل من نقاط الضعف والاستفادة والتعزيز من نقـاط الضعف.

O1-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام بتطبيق معيار إدارة العمليات على مستوى أداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من الأثر المحتمل للالتزام بتطبيق معيار إدارة العمليات على مستوى أداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي، وكما هو موضح في الجدول (4 ــ 12).

جدول (4 ــ 12)

نتائج اختبار أثر الالتزام بتطبيق معيار إدارة العمليات على مستوى أداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي

البيان	(R) الارتباط	(R square) معامل التحديد	F المحسوبة	F الجدولية	β معامل الانحدار	Sig.* مستوى الدلالة
الالتزام بتطبيق معيار إدارة العمليات على مستوى أداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي	0.790	0.624	121.110	4.00	0.826	0.000

يوضح الجدول (4 ــ 12) أثر الالتزام بتطبيق معيار إدارة العمليات على مستوى أداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للالتزام بتطبيق معيار إدارة العمليات على مستوى أداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.790) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R2 فقد بلغ (0.624)، أي أن ما قيمته (0.624) من التغيرات في مستوى أداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي ناتج عن التغير في مدى الالتزام بتطبيق معيار إدارة العمليات ، كما بلغت قيمة درجة

التأثير β (0.826)، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في مدى الالتـزام بتطبيـق معيـار إدارة العمليات يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي بقيمة (0.826). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (121.110) وهـي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (4.00). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة معنوية للالتزام بتطبيق معيار إدارة العمليات على أداء الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي عند مستوى دلالة (0.05)

إذ إن معيار العمليات عادة ما يختص بتحسين العمليات المرتبطة بتقديم الخدمات. بالإضافة إلى ذلك فإن معيار العمليات يرتبط بنشر وتوليدها المعرفة لدى العاملين بما يعـزز قـدراتهم فـي التعامل مع المشكلات ووضع حلول لها، وهو ما ينعكس على أداء العاملين في المنظمة من حيـث التحسين، وهو بذلك يرتبط إرتباطاً وثيقاً بأداء الموارد البشرية.

HO1-5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمدى الالتزام بتطبيق معيار زيادة كفاءة العاملين على مستوى أداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من الأثر المحتمل لمـدى الالتزام بتطبيق معيار زيادة كفاءة العاملين على مستوى أداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي، وكما هو موضح في الجدول (4 ــ 13).

جدول (4 ـــ 13)

نتائج اختبار أثر الالتزام بتطبيق معيار زيادة كفاءة العاملين على مستوى أداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي

البيان	(R) الارتباط	(R square) معامل التحديد	F المحسوبة	F الجدولية	β معامل الانحدار	Sig.* مستوى الدلالة
الالتزام بتطبيق معيار زيادة كفاءة العاملين على مستوى أداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي	0.685	0.460	74.407	4.00	0.732	0.000

يوضح الجدول (4 ـــ 13) أثر الالتزام بتطبيق معيار زيادة كفاءة العاملين على مستوى أداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للالتزام بتطبيق معيار زيادة كفاءة العاملين على مستوى أداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.685) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R2 فقد بلغ (0.460)، أي أن ما قيمته (0.460) من التغيرات في مستوى أداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي ناتج عن التغير في مدى الالتزام بتطبيق معيار زيادة كفاءة العاملين، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.732)، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الالتزام بتطبيق معيار زيادة كفاءة العاملين يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي بقيمة (0.732). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (74.407) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (4.00). وهذا يؤكد عدم صحة

قبول الفرضية الفرعية الخامسة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة معنوية للالتزام بتطبيق معيار زيادة كفاءة العاملين على أداء الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي عند مستوى دلالة (0.05)

وهذا منطقي إذ إن التحسين المستمر لكفاءات العاملين وقدراتهم ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم، وذلك من خلال التدريب المستمر وتشكيل فرق العمل بالإضافة إلى كونهم الأفراد العـــاملين في الخطوط الأمامية وهم المواجهون للمشكلات مع متلقي الخدمات، وبالتالي فغن التحسين المستمر من خلال التدريب وغير ذلك من الوسائل العملية سيزيد من مستوى كفاءتهم وبما يـــنعكس علـــى مستوى أدائهم بوتائر متزايدة.

الفرضية الرئيسة الثانية HO_2

"**لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً لاختلاف** (العمر ؛ الرتبة) **عند مستوى دلالة معنوية (0.05)**. يشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى فرضيتين فرعيتين، وتم استخدام تحليل التباين الأحداي لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، كما يلي:

HO2-1: لا يوجد اختلاف ذو دالة إحصائية في مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً لإختلاف العمر عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

لاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي للتحقق من وجود اختلاف فـــي مـــدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً لاختلاف العمر، كما هو موضح في الجدول (4 ــ 14).

جدول (4 ــ 14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة حسب متغير العمر

العمر	أقل من 30 سنة		30 – 40 سنة		41 – 50		51 سنة فأكثر	
	المتوسط الحسابي	**الانحراف المعياري**	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**
الالتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.69	0.56	3.58	0.42	3.68	0.17	3.46	0.72

يتضح من الجدول (4 ــ 14) أن أعلى المتوسطات الحسابية للالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة كانت لدى المستجيبين ذوى الفئة العمرية أقل من **30** سنة. ولمعرفة دلالـــة هـــذا الاختلاف حسب متغير العمر، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول (4 ــ 15) يبين ذلك.

جدول (4 ــ 15)

نتائج اختبار الاختلاف في وجهات نظر عينة الدراسة لمدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً للعمر

	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	متوسط مجموع المربعات MS	درجات الحرية DF	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة Sig.*
معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	0.309	0.103	3			
	داخل المجموعات	15.928	0.224	71	0.459	2.76	0.712
	المجموع	16.237		74			

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4 ــ 15) عدم وجود اختلاف دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ **0.05**) في مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة يعزى للعمر حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ **0.05**) بقيمة بلغت (0.459) بالمقارنة مع قيمة (F) الجدولية البالغة (2.76) وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفرية) التي تنص على:

لا يوجد اختلاف ذو دالة إحصائية في مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً لإختلاف العمر عند مستوى دلالة (**0.05**)

وهو أمر طبيعي فليس للعمر مهما اختلف من دور أو أثر في الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، فالالتزام ينبع من ثقافة الشخص وسلوكياته بالإضافة إلى مقدار تعزيز المنظمة للنمط الثقافي ولقيمها في الأفراد العاملين لديها.

HO2-2: لا يوجد اختلاف ذو دالة إحصائية في مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً لإختلاف الرتبة عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

لاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي للتحقق من وجود اختلاف فـــي مـــدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً لاختلاف الرتبة، كما هو موضح في الجدول (4 ــ 16).

جدول (4 ــ 16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة حسب متغير الرتبة

الرتبة		معايير إدارة الجودة الشاملة
عميد	المتوسط الحسابي	3.57
	الانحراف المعياري	0.48
عقيد	المتوسط الحسابي	3.63
	الانحراف المعياري	0.42
رائد	المتوسط الحسابي	3.93
	الانحراف المعياري	0.33
نقيب	المتوسط الحسابي	3.39
	الانحراف المعياري	0.46
ملازم	المتوسط الحسابي	3.70
	الانحراف المعياري	0.54
أقل من ملازم	المتوسط الحسابي	3.64
	الانحراف المعياري	–

يتضح من الجدول (4 ــ 16) أن أعلى المتوسطات الحسابية لمدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة كانت لدى المستجيبين من الرتبة العسكرية(رائـــد). ولمعرفـــة دلالـــة هـــذا

الاختلاف حسب متغير الرتبة، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول (4 ـ 17) يبـين ذلك.

جدول (4 ـ 17)

نتائج اختبار الاختلاف في مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً للرتبة

	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	متوسط مجموع المربعات MS	درجات الحرية DF	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة Sig.*
معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	1.714	0.343	5	1.629	2.37	0.164
	داخل المجموعات	14.523	0.210	69			
	المجموع	16.237		74			

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4 ـ 17) عدم وجود اختلاف دال إحـصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ **0.05**) في مدى الالتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى للرتبـة حيـث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ **0.05**) بقيمة بلغت (1.629) بالمقارنـة مع قيمة (F) الجدولية البالغة (2.37) وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفرية) التي تنص على:

لا يوجد اختلاف ذو دالة إحصائية لمدى الالتزام بتطبيـق معـايير إدارة الجـودة الشاملة تبعاً لاختلاف الرتبة عند مستوى دلالة **(0.05)**

وهو تأكيد آخر على أنه مهما اختلفت المتغيرات الديمغرافية سواء كان منها ما يتعلق بالعمر او غيره كالرتبة في هذه الحالة فإنه لا يؤثر على الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

(5 ـــ 1): المقدمة

(5 ـــ 2): النتائج

(5 ـــ 3): الاستنتاجات

(5 ـــ 4): التوصيات

(5 ـ 1): المقدمة

كُرِس هذا الفصل لاستعراض أهم الاستنتاجات المستندة ، وهو مـــا تخـــتص بـــه فقـــرة الإستنتاجات. وفي ضوء الاستنتاجات تأتي التوصيات، ومن أجل الارتقاء لمبتغى هـــذه المقاصـــد، سيتألف هذا الفصل من فقرتين هما الاستنتاجات والتوصيات.

(5 ـ 2): النتائج

أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات تعلقت بطبيعـــة التـــأثير بـــين متغيرات الدراسة والاختلاف تبعاً والاختلاف المتغيرات الديمفرافية، وتوصلت إلـــى عـــدة نتـــائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، ويحاول الباحث هنا الإشارة إلى أبرز هذه النتائج:

6. بينت نتائج التحليل أن الالتزام بتطبيق معيار القيادة في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي كان مرتفعاً.

7. وكان الالتزام بتطبيق معيار تحقيق رضا المستفيدين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي متوسطآ.

8. وأشارت النتائج أن الالتزام بتطبيق معيار تحسين جودة الخدمات المقدمـــة فـــي إدارة المـــوارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي متوسط.

9. وتبين من خلال عملية التحليل الإحصائي أن الالتزام بتطبيق معيار إدارة العمليات في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي مرتفع.

10. وكان مستوى الالتزام بتطبيق معيار زيادة كفاءة العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي مرتفعاً.

11. واظهرت النتائج أن مستوى أداء الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي متوسط.

12. وجود أثر ذي دلالة معنوية لمعايير إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومنفردة على أداء الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي عند مستوى دلالة (0.05). وهذه النتيجة تلتقي مع دراسة (**السويدي**،2009) التي أشارت إلى وجود تاثير ذي دلالة معنوية لعوامل النجاح الحرجة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على أداء المستشفى العسكري في مملكة البحرين (رضا متلقي الخدمات الصحية ؛ تطور ونمو المستشفى العسكري ؛ كفاءة عمليات وإجراءات المستشفى العسكري). بالإضافة دراسة (**العميره** ،2003) والتي اوضحت ان أهم فوائد إدارة الجودة الشاملة هي الاهتمام بعمليات التدريب والتعليم المستمر، وتشجيع التعاون الجماعي في إنجاز مهمات العمل وتحقيق أهداف المنظمة؛ عدم التشجيع الكافي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من فعالية تطبيقها؛ كما تسهم زيادة فعالية تطبيق الجودة الشاملة في تحسين كفاءة وأداء الموارد البشرية. ودراسة (Najeh & Kara-Zatri, 2007) التي بينت أن هناك تماثلاً في بعض العوامل في الدول عينة الدراسة مثل دعم القيادة العليا للمنظمة، السياسة الوطنية للدولة، استراتيجيات المنظمات عينة الدراسة، القيم والمعتقدات للدولة عينة الدراسة.

13. عدم وجود اختلاف ذي دالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً لاختلاف العمر والرتبة عند مستوى دلالة (0.05) وهذه النتيجة تلتقي مع دراسة

(السويدي، 2009) التي أشارت إلى عدم وجود اختلاف دال معنويا من وجهة نظر المديرين فـــي المستشفى العسكري في مملكة البحرين لعوامل النجاح الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعــاً لاختلاف العمر.

(5 ـ 3): الاستنتاجات

1. كان تطبيق الجودة الشاملة بين العاملين بإدارة الجودة الشاملة محدوداً إلى حد ما.
2. الاستفادة من المعلومات التي يقدمها المستفيدون من خدمات إدارة الجودة الشاملة كان محدوداً في تحسين وتطويرها الخدمات.
3. عدم الإهتمام بالشكاوي المقدمة من قبل المستفيدين من خدمات إدارة الموارد البشرية.
4. التكنولوجيا المستخدمة لتقديم الخدمات كانت ذات جودة محدودة.
5. عدم الإهتمام الكبير بأهم مرحلة من مراحل عمليات الضبط والتحسين المستمرين.
6. تدريب الموظفين على المفاهيم الإدارية الحديثة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة كان محدوداً

(5 ـ 4): التوصيات

وفقاً للاستنتاجات التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة وكذلك النتائج التي تــم الحصول عليها من واقع التحليل الاحصائي للبيانات، تم الخروج بالتوصيات الاتية:

1. تعزيز العمل على تطبيق الجودة الشاملة بين العاملين بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي.

2. الاستفادة من المعلومات التي يقدمها المستفيدون من خدمات إدارة الموارد البشرية في تحسين الخدمات وتطويرها.

3. الاهتمام بالشكاوي المقدمة من قبل المستفيدين من خدمات الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي والعمل على حلها.

4. التركيز على الحصول على أحدث التكنولوجيا المستخدمة لتقديم خدمات ذات جودة عالية وبالوقت المحدد.

5. إخضاع عمليات تقديم الخدمات المختلفة بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي إلى عمليات ضبط وتحسين مستمريين.

6. العمل على تدريب الموظفين على المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد على خدمة المستفيدين.

7. تحديث البناءات التنظيمية القائمة وإعادة هيكلتها.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية

ثانياً : المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية

1. آل خليفه، فاطمة؛ والربيعان، عصام، (2000)، "قياس إدراك المديرين للولاء والإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت"، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، الكويت، العدد الأول: 29 ــ 53.

2. إبراهيم، يحيى، (2001)، "**استراتيجيات النجاح وأسرار التميز**"، القاهرة: دار وائل للنشر والتوزيع، مصر.

3. آل الشيخ، عبد المجيد بن حسن، (2004)، "**إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيق ها في إدارة جوازات منطقة الرياض من وجهة نظر الضباط العاملين فيها**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: المملكة العربية السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

4. البستنجي، نبيل، (2001)، "**اتجاهات المديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسّسات العامة في الأردن: دراسة استطلاعية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

5. بن عبود، علي أحمد،(2003)، "**إدارة الجودة الشاملة: مدخل متكامل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة دبي**"، رسالة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة، القاهرة: جمهورية مصر العربية، جامعة عين شمس.

6. جودة، محفوظ أحمد، (2009)، "**إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

7. الحاضر، ابراهيم بن سعد، (2001)، "**مدى فعالية إدارة الجودة الشاملة في مستشفى قوى الأمن بالرياض: آراء وتوجهات الهيئة الطبية والإدارية بالمستشفى**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.

8. حمود، خضير كاظم، (2002)، "**إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**"، عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.

9. حمود، خضير كاظم وأبو تايه، نايف سلطان، (2001)، "**متطلبات التأهيل للحصول على شهادة الأيزو (9000)**"، الطبعة الاولى، عمان: دار اليقظة للطباعة والنشر والتوزيع.

10. الخلف، عبد الله، (1997)، "ثالوث التميز: تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية"، **مجلة الإدارة العامة.** الرياض، المجلد (37)، العدد (1).

11. الدرادكة، مأمون والشبلي، طارق والحياصات، خالد وصبري، عزام ويوسف، توفيق عبد الرحيم، (2001)، "**إدارة الجودة الشاملة**"، عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

12. درة، عبد الباري إبراهيم؛ والصباغ، زهير نعيم، (2008)، "**إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحى نظمي**"، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

13. الزهراني، عبدالله بن فرحان المازني، (2004)، "**مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة البرامج الإعلامية الأمنية: دراسة مقارنة بين العاملين على إدارة البرامج الإعلامية الأمنية بوزارتي الداخلية والثقافة والإعلام**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.

14. زين الدين، فريد، (1996)، "**دراسة تطبيقية لغرض تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إحدى شركات الغزل والنسيج المصرية**"، منشورات جامعة الزقازيق والقاهرة: 93–186.

15. سلامة، أسامة، (1999)، "**إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات الصحية في الأردن: دراسة حالة مستشفى الجامعة الأردنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

16. السويدي، ناصر، (2009)، "استخدام التحليل العاملي في تحديد عوامل النجاح الحرجة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء المستشفي العسكري في مملكة البحرين"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

17. عبيدات، سليمان، والكردي، مروان، (1998)، "الجودة والعوامل المؤثرة عليها: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الطباعة في الأوراق"، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، المجلد (25)، العدد (1):105–123.

18. العلوش، نهلة جميل إبراهيم، (1997)، "**إدارة الجودة الكلية وتأثيرها في الإنجاز: دراسة تحليلية لقطاع الصناعة الكيماوية في الأردن**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

19. العميره، محمد بن عبد العزيز، (2003)، "**علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي: من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجة أمراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.

20. اللوزي، موسى، (1999)، "**التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة**"، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

21. المناصير، علي فلاح، (1994)، "**إدارة الجودة الشاملة في سلطة الكهرباء الأردنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

22. المهيدب، علي بن عبدالله، (2005)، "**إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة الأمنية: دراسة تطبيقية على ضباط شرطة منطقة الرياض**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.

23. النيادي، حمد علي حليس، (1999)، "**تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

24. الهيجان، عبدالرحمن، (1994)، "منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية"، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد 34، العدد 3: 405 – 440.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Amar, Kifayah & Zain, Zuraidah Mohd, (2001), "Barriers in the implementation of total quality management in Indonesian manufacturing organizations ", **Journal teknik industrial**, Vol. 3, No. 2, December: 72 – 79.

2. Antony, Jiju; Leung, Kevin; Knowles, Graeme; Gosh, Sid, (2002), "Critical success factors of TQM implementation in Hong Kong industries", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 19, No. 5: 551 – 566.

3. Givan, Rebecca Kolins, (2005), "Seeing stars: human resources performance indicators in the National Health Service", **Personnel Review**, Vol. 34 Issue 6: 634-647.

4. Baidoun, Samir, (2003), "An empirical Study of Critical factors of TQM in Palestinian organizations", **Logistics Information Management**, Vol.16, No.2:156 – 171.

5. Besterfield, D. H, (2003), "**Total Quality Management**", 3rd Ed, Pearson Education International, Prentice-Hall.

6. Claver, Enrique; TarÍ, Josě Juan & Molina, Josě Francisco, (2003), "Critical factors and results of quality management: an empirical study", **Total quality Management**, Vol. 14, No. 1: 91-118.

7. Dayton, Nick A., (2001), "Total quality management critical success factors, a comparison: The UK versus the USA", **Total quality Management**, Vol. 12, No. 3: 293 – 298.

8. Fisher, Joseph G.; Maines, Laureen A.; Peffer, Sean A.; Sprinkle, Geoffrey B, (2005), "An Experimental Investigation of Employer Discretion in

Employee Performance Evaluation and Compensation”, **Accounting Review**, April, Vol. 80 Issue 2: 563-583.

9.

10.Givan, Rebecca Kolins, (2005), “Seeing stars: human resources performance indicators in the National Health Service”, **Personnel Review**,Vol. 34 Issue 6: 634-647

11. Goetsch D. L., and Davis S. B. (2000), “**Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production**”, Processing and Services, 3rd Ed, Prentice.

12.Risher, Howard, (2009), “A New Approach to Managing Employee Performance”,**PA Times**, Vol. 32 Issue 8: 7-10.

13.Jay and Barry Render, (2001), “**Operations Management**” Sixth Edition, Prentice-Hall Inc., New Jersey.

14. Karia, Noorliza, Asaari, Muhammad Hasmi Abu Hassan, (2006), “The effects of total quality management practices on employees work-related attitudes”, **The TQM Magazine**, 18 (1): 30-43.

15. Krattenmaker, Tom, (2009), “Appraising Employee Performance in a Downsized Organization”, **Harvard Management Update**, May, Vol. 14 Issue 5: 3-5.

16.Mohanty, R. P & Lakhe, R. R," Factors affecting TQM implementation: an empirical study in Indian industry", **Production Planning & Control**, Vol. 9, No. 5, 1998: 511- 520.

17.Najeh, Ramadan I. & Kara-Zatri, Chakib, (2007), "A Comparative Study of Critical Quality Factors in Malaysia, Palestine, Saudi Arabia, Kuwait and Libya", **Total Quality Management**, Vol. 18, No. 1-2: 189 – 199.

18.Rockart, J.F. & Bullen, C.V., (1981), "A Primer on Critical Success Factors", **Sloan Management**, June: 358.

19.Sharkey, F.; Rosenberg, S.; Martl, K.; Winchell Sr., T. E., (2005), “A New Model for Human Resources Performance Measurement”, **Public Manager**, Vol. 33 Issue 3: 26-44.

20.Summers, Donna, C. S., (2000), “**Quality**”, 2nd Ed, Prentice: Hall Inc.

21.Summers, Donna, C. S., (2003), “**Quality**”, 3rd Ed, Prentice: Hall Inc.

22.Wu, Yu-Jen; Jiang-Liang Hou, (2009), “A model for employee performance trend analysis of distribution centers”, **Human Factors & Ergonomics in Manufacturing**, Sep/Oct, Vol. 19 Issue 5: 413-437.

23.Yu-Yuan, Hung, Richard; Lien, Bella Ya-Hui; Fang, Shih-Chieh; McLean, Gary N, (2010), “ Knowledge as a facilitator for enhancing innovation performance through total quality management.Total Quality” **Management & Business Excellence**, Vol. 21, No.4:425-438,

قائمة الملاحق

أولاً : قائمة بأسماء المحكمين

ثانياً : أداة الدراسة (الاستبانة)

ملحق (1)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل / الجامعة
1	د. خالد بني حمدان	إدارة أعمال	جامعة العلوم التطبيقية الخاصة
2	د. حسن القضاه	إدارة عامة	جامعة فيلادلفيا
3	د. أمين المومني	إدارة عامة	جامعة فيلادلفيا
4	أ. وائل إدريس	إدارة أعمال	جامعة فيلادلفيا

ملحق (2)

أداة الدراسة

استبانة بحث ميداني

لدراسة

مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية

دراسة تطبيقية على إدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي

كجزء من

مشروع بحث لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

الباحث

فالح شجاع فالح العتيبي

بإشراف

الأستاذ الدكتور	الأستاذ الدكتور
نجم العزاوي	ياسر العدوان
المشرف الرئيس	المشرف المشارك

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ / ة الفاضل / ة................................... تحية طيبة

يهدف الباحث القيام بدراسة بعنوان " **مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية : دراسة تطبيقية على إدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي**"، حيث تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في مجال البحث العلمي، فإن الباحث يتوجه إليكم راجياً تحكيم هذه الاستبانة وبيان آرائكم السديدة ومقترحاتكم في صدق وصلاحية فقراتها لقياس أثر المتغيرات فيها. وإذا كانت الفقرة صالحة للقياس أرجو منكم وضع إشارة (✓) في المكان المخصص للصلاحية، علماً بأن المقياس لفقرات الاستبانة المتعلقة بمعايير إدارة الجودة الشاملة سيأخذ الشكل التالي:

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
(5) درجات	(4) درجات	(3) درجات	(2) درجة	(1) درجة

أما ما يتعلق بفقرات الاستبانة المتعلقة بمستوى أداء الموارد البشرية سيأخذ الشكل التالي:

عالي جداً	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جداً
(5) درجات	(4) درجات	(3) درجات	(2) درجة	(1) درجة

نشكركم على حسن تعاونكم والمشاركة في الحكم على فقرات الاستبانة

الباحث

فالح شجاع فالح العتيبي

الخصائص الديمغرافية

(1) العمر

أقل من 30 سنة	☐	30 – 40 سنة	☐
41 – 50	☐	51 سنة فأكثر	☐

(2) المستوى التعليمي

ثانوية عامة فما دون	☐	دبلوم كلية مجتمع	☐
بكالوريوس	☐	دراسات عليا	☐

(3) الرتبة العسكرية

عميد	☐	عقيد	☐
رائد	☐	نقيب	☐
ملازم	☐	أقل من ملازم	☐

(4) مدة الخدمة في الوظيفة الحالية

أقل من 5 سنوات	☐	من 5 ـــ أقل من 10 سنوات	☐
من 10 سنوات ـــ 15 سنة	☐	15 سنة فأكثر	☐

(5) مدة الخدمة في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي

أقل من 5 سنوات	☐	من 5 ـــ أقل من 10 سنوات	☐
من 10 سنوات ـــ 15 سنة	☐	15 سنة فأكثر	☐

(6) عدد الدورات التدريبية في الحقل الإداري

ولا دورة	☐	دورة واحدة	☐
دورتان	☐	ثلث دورات فأكثر	☐

معايير إدارة الجودة الشاملة

ت	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
		بدائل الإجابة				
القيادة						
1	يهتم المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بمتابعة برامج الجودة بفاعلية وحث الموظفين على الالتزام بها	☐	☐	☐	☐	☐
2	يهتم المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بإقامة الدورات التخصصية والتي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية الجودة وأحدث الأساليب المطبقة في هذا المجال	☐	☐	☐	☐	☐
3	يقوم المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بتخصيص الموارد المادية اللازمة لتنظيم إدارة الجودة الشاملة	☐	☐	☐	☐	☐
4	هناك قناعة لدى المسؤولين بإدارة الموارد البشرية بأهمية الجودة الشاملة في تحسين أداء الموظفين	☐	☐	☐	☐	☐
5	يهتم المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بالتحسينات المستمرة للعمليات الإدارية وإزالة العقبات أمام تطبيق مبادئ الجودة الشاملة	☐	☐	☐	☐	☐
تحقيق رضا المستفيدين						
6	يلتزم إدارة الموارد البشرية بقوة بالهدف الخاص بتحقيق رضا المستفيدين	☐	☐	☐	☐	☐
7	تثبت إدارة الموارد البشرية عملياً أن تحقيق رضا المستفيدين له أهمية استثنائية لتحقيق أهدافها	☐	☐	☐	☐	☐
8	تستخدم إدارة الموارد البشرية المعلومات التي يقدمها المستفيدون في تحسين وتطوير الخدمات التي تقدم لهم	☐	☐	☐	☐	☐
9	يدرك المستفيدون أهمية الخدمات الخاصة التي توفرها إدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي	☐	☐	☐	☐	☐
10	تراقب إدارة الموارد البشرية الشكاوي المقدمة من قبل المستفيدين وتعمل على حلها	☐	☐	☐	☐	☐
تحسين جودة الخدمات المقدمة						
11	تعتمد إدارة الموارد البشرية برنامج لتقليل وقت دورة ابتكار الخدمات الجديدة أو تطوير الخدمات الحالية	☐	☐	☐	☐	☐
12	تؤكد إدارة الموارد البشرية على التحسين المستمر في طرق العمل داخل الحرس الوطني الكويتي	☐	☐	☐	☐	☐
13	يعمل المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي في الحصول على أحدث التكنولوجيا باستمرار	☐	☐	☐	☐	☐
14	تسعى إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي إلى تقليل الزمن اللازم لاجراءات تقديم الخدمات	☐	☐	☐	☐	☐
15	لدى الحرس الوطني الكويتي استعلامات متطورة تزود إدارة الموارد البشرية بالمعلومات التي تخص المستفيدين من الخدمات المقدمة	☐	☐	☐	☐	☐

معايير إدارة الجودة الشاملة

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
إدارة العمليات						
16	تعتمد إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي على برنامج التدنية المستمرة لوقت تقديم الخدمة	☐	☐	☐	☐	☐
17	تسعى إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي إلى تبسيط إجراءات تقديم الخدمة للمستفيدين	☐	☐	☐	☐	☐
18	تهتم إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي بدراسة أوضاع المستفيدين لتحسين الخدمات المقدمة	☐	☐	☐	☐	☐
19	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرة	☐	☐	☐	☐	☐
20	تقوم إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي بإجراء استطلاعات مستمرة من أجل التعرف على احتياجات ورغبات المستفيدين المتنوعة	☐	☐	☐	☐	☐
زيادة كفاءة العاملين						
21	تقوم إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي بتدريب الموظفين المعنيين بالجودة وبرامجها على الأساليب الإحصائية ذات العلاقة بعملهم	☐	☐	☐	☐	☐
22	تعمل إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي على تدريب الموظفين على التطبيقات الحديثة التي تساعد على خدمة المستفيدين	☐	☐	☐	☐	☐
23	يحصل جميع الموظفين بإدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي على دورات تدريبية خاصة بإدارة الجودة الشاملة	☐	☐	☐	☐	☐
24	تتم الاستعانة بموظفين ذوي خبرة في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية بإدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي	☐	☐	☐	☐	☐
25	ساهمت برامج التدريب الموضوعة من قبل إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي في التقليل من الأخطاء إلى أقل مستوى ممكن	☐	☐	☐	☐	☐

مستوى أداء الموارد البشرية

ت	الفقرة	بدائل الإجابة: عالي جداً	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جداً
26	لدى الموظفين بإدارة الموارد البشرية القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم في العمل	☐	☐	☐	☐	☐
27	يحرص الموظفون بإدارة الموارد البشرية على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى	☐	☐	☐	☐	☐
28	يحظى الموظفين بإدارة الموارد البشرية بتقدير رؤسائهم عندما يحققون مستوى عال من الأداء	☐	☐	☐	☐	☐
29	التقويمات المعنوية تحفز الموظفين بإدارة الموارد البشرية على الأداء الأفضل	☐	☐	☐	☐	☐
30	يتناسب مستوى التأهيل الوظيفي الموظفين بإدارة الموارد البشرية مع الواجبات المناطة بهم	☐	☐	☐	☐	☐
31	يقوم الموظفين بإدارة الموارد البشرية بتأدية المهمات المحددة والالتزام بتنفيذها بدقة متناهية	☐	☐	☐	☐	☐
32	يحرص الموظفين بإدارة الموارد البشرية على تقديم المقترحات الخاصة بتطوير العمل من خلال البيانات الدورية عن العمل	☐	☐	☐	☐	☐
33	يقوم المسؤول عنك في منح الموظفين بإدارة الموارد البشرية حوافز تشجيعية مناسبة	☐	☐	☐	☐	☐
34	تهتم السياسة العامة بإدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي بخصوص الموظفين بتنمية قدراتهم	☐	☐	☐	☐	☐
35	تتلاءم نوع الوظيفة التي يشغلها الموظفين بإدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي مع قدراتهم الذاتية	☐	☐	☐	☐	☐